



EESTI MAAÜLIKOOL

Majandus- ja sotsiaalinstituut

Kariina Nesenko

**ARUSAAMAD RISKIJUHTIMISEST NING RISKIDE
JUHTIMISE PRAKTIKAD VÕRUMAA
KAUBANDUSSEKTORI MIKROETTEVÕTJATE NÄITEL**

UNDERSTANDINGS OF RISK MANAGEMENT AND RISK
MANAGING PRACTICES ON THE EXAMPLE OF TRADE SECTOR
MICRO-ENTREPRENEURS OPERATING IN VÕRU COUNTY

Magistritöö

Ökonoomika ja ettevõtluse õppekava

Juhendaja: Katriin Visnapuu, *MSc*

Tartu 2021

Eesti Maaülikool		Magistritöö lühikokkuvõte	
Kreutzwaldi 1, Tartu 51006			
Autor: Kariina Nesenko		Õppekava: Ökonoomika ja ettevõtlus	
Pealkiri: Arusaamad riskijuhtimisest ning riskide juhtimise praktikad Võrumaa kaubandussektori mikroettevõtjate näitel			
Lehekülgi: 67	Jooniseid: 6	Tabeleid: 2	Lisasid: 2
Osakond: Majandus- ja sotsiaalinstituut			
ETIS-e teadusvaldkond ja CERC S-i kood: Ettevõtete juhtimine S190			
Juhendaja: Katriin Visnapuu			
Kaitsmiskoht ja -aasta: Tartu, 2021			
<p>Mikroettevõtetel on majanduses märkimisväärne roll, varustades sissetulekutega hulgaliselt inimesi üle kogu maailma. Ühtlasi on teada, et mikroettevõtetes on sagedaseks probleemiks ressursinappus, mis muudab ettevõtte arendamise keerukaks ning võib mõjutada jätkusuutlikkust. Üheks võimaluseks ettevõtte tulemuslikkuse tõstmisel on riskijuhtimise protsesside rakendamine, mis on suurettevõtetes laialdaselt kasutusel. Mõningad allikad väidavad, et riskijuhtimine võib olla eriliselt oluline just väikeettevõtete, sh mikroettevõtete omapärasid arvestades. Autorile teadaolevalt ei ole riskijuhtimise alaseid uurimusi Eesti mikroettevõtetes varasemalt teostatud. Sellest tulenevalt on magistritöö eesmärk selgitada välja Võrumaa kohalike kaubandussektoris tegutsevate mikroettevõtjate arusaamad, tegevuspraktikad ja hoiakud riskijuhtimise osas. Käesoleva kvalitatiivse uurimuse tulemused tuginevad primaarsetele algandmetele, mis koguti intervjuude käigus, analüüsiti ning võrreldi teoreetilise käsitlusega. Selgus, et intervjuueeritud ettevõtjad olid teadlikud mitmetest nende ettevõteteid puudutavatest riskidest, kuid ei toonud eduteguritena välja kaalutletud juhtimisotsuseid, oskust riskidega toime tulla ega haridust, mille olulisele on viidanud varasemad uurimused maailma eri paigus. Riskijuhtimise nägemuse kirjeldamine ning protsesside määratlemine valmistas intervjuueeritavatele raskusi, kuid riskide väljaselgitamise ja nende negatiivsete mõjude minimaliseerimisega mitmes ettevõttes sellegipoolest tegeleti. Kõik intervjuueeritavad olid seisukohal, et praegustes majandustingimustes on riskidega seotud stsenaariumiteks valmistumine põhjendatud ning</p>			

nad peaksid vastavaid toiminguid läbi viima regulaarselt. Enamik uurimuses osalenutest väljendasid valmisolekut riskijuhtimisega aktiivsemalt tegeleda juhul, kui teadmised antud teemal paranevad või kui töötatakse välja spetsiaalselt mikroettevõtetele suunatud riskijuhtimise abimaterjal. Edasiste uurimisvõimalustena näeb autor kvantitatiivseid uurimusi, et peegeldada laiemat üldsuse seisukohti, ning eestikeelse riskijuhtimise juhendmaterjali loomist mikroettevõtetele. Autor usub, et antud uurimust saavad abimaterjalina kasutada teistestki sektorites tegutsevad väikeettevõtted, kus riskijuhtimist kaalutakse ühe võimalusena konkurentsivõime tõstmisel, kuid vastavad kogemused või teadmised puuduvad.

Märksõnad: väikeettevõtted, konkurentsivõime, kaubandusettevõtted, maandamismeetmed

Estonian University of Life Sciences		Abstract of Master's Thesis	
Kreutzwaldi 1, Tartu 51006			
Author: Kariina Nesenko		Curriculum: Economics and Entrepreneurship	
Understandings of risk management and risk managing practices on the example of trade sector micro-entrepreneurs operating in Võru County			
Pages: 67	Figures: 6	Tables: 2	Appendixes: 2
Department: Economics and Social Sciences			
Field of research and CERC S code: Management S190			
Supervisor: Katriin Visnapuu			
Place and date: Tartu, 2021			
<p>Micro-enterprises play a significant role in the economy, providing income to large numbers of people around the world. It is also known that a common problem in micro-enterprises is the lack of resources, which complicates the development of the enterprise and can affect sustainability. One way to increase the company's performance is to implement risk management processes, which are widely used in large companies. Some sources argue that due to the specificities, risk management may be particularly important in small businesses, including micro-enterprises. To the author's knowledge, no risk management research has been conducted in Estonian micro-enterprises. The aim of the master's thesis is to study the micro-entrepreneurs of trade sector in Võrumaa and find out their understandings, practices and attitudes regarding risk management.</p> <p>The results of this qualitative study are based on primary data collected during interviews, analysed, and compared with a theoretical approach. It was found that the interviewed entrepreneurs were aware of a number of risks affecting their companies, but did not consider sound management decisions, risk management skills or education as success factors, although they have been highlighted in previous research around the world. Describing the vision of risk management caused difficulties for the interviewees. Nevertheless, the identification of risks and the minimization of risk's negative effects were addressed in several companies. All interviewees stated that it is necessary to be prepared for risk-related scenarios and that they should carry out such operations on a regular basis.</p>			

Most of the participants expressed their readiness to implement risk management if the knowledge improves or if an easy risk management tool specifically for micro-enterprises is developed. Quantitative research and the creation of risk management instruction for micro-enterprises in Estonian could be considered as further research opportunities. The author believes that this study, too, can be used as a helpful guide for small companies in numerous sectors.

Keywords: small businesses, competitiveness, mitigation measures, trading companies

SISUKORD

SISUKORD	6
SISSEJUHATUS	7
1. RISKI JA JA RISKIJUHTIMISE OLEMUS	10
1.1 Riski olemus	10
1.2 Riskijuhtimise olemus	11
1.3 Riskijuhtimise raamistikud	13
1.4 Riskijuhtimise protsessi etapid	15
1.5 Riskijuhtimise põhimõtete rakendamisele tõuke andnud tegurid.....	17
2. MIKROETTEVÖTETE OLEMUS JA RISKIJUHTIMINE MIKROETTEVÕTLUSES	20
2.1 Mikroettevõtete olemus	20
2.2 Mikroettevõtete statistika Eestis ja Võrumaal	22
2.3 Riskid ja riskijuhtimine mikroettevõtetes.....	23
3. INTERJVUEERITAVATE ARUSAAMAD, HOIAKUD NING TEGEVUSPRAKTIKAD RISKIJUHTIMISE RAKENDAMISEL	28
3.1 Uurimistöö metoodika	28
3.2 Uurimuse tulemused	32
3.3 Järeldused ja arutelu	48
KOKKUVÕTE	55
KASUTATUD KIRJANDUS.....	59
LISAD	63
Lisa 1. Intervjuu kava	64
Lisa 1 järg	65
Lisa 2. Intervjuude analüüsi kategooriad ja koodid.....	66
Lihtlitsents lõputöö salvestamiseks ja üldsusele kättesaadavaks tegemiseks ning juhendaja kinnitus lõputöö kaitsmisele lubamise kohta.....	67

SISSEJUHATUS

Mikroettevõtted moodustavad Eesti äriühingutest ligi 95%, mistõttu on majanduse käekäigus nende kanda märkimisväärne roll. Paraku on sageli just mikroettevõtetes enim puudus ressurssidest, mille abil tagada jätkusuutlikkus ka ootamatuste korral ning tõsta konkurentsivõimet. Mikroettevõtete juhid täidavad kapitalinappuse tõttu tihti mitme töötaja tööülesandeid ning on seetõttu ülekoormatud. Aja- ja rahapuuduse kõrval on sagedane murekoht ka juhi piisava juhtimiskompetentsi või vastava hariduse ja kogemuse puudumine. Lisaks on mikroettevõtetel ka juhust mitte tulenevatest eripäradest lähtuvalt keerulisem püsida jätkusuutlikuna – näiteks on neil oma suuremate konkurentidega võrreldes keerulisem pääseda uuele turule ning kui see osutubki võimalikuks, on konkurents on äärmiselt tihe. Tihti osutub ka toote omahind suurettevõtetega võrreldes kõrgemaks tulenevalt võimatusest saavutada mastaabiefekti. Need ja mitmed teisedki tegurid avaldavad väikeste ettevõtete elujõulisusele sageli negatiivset mõju.

Covid-19 ulatusliku levikuga kaasnenud majanduslangus pani mikroettevõtete juhid erakordselt keerulisse olukorda ning tingis paljude ettevõtete tegevuse lõpetamise. Pandeemia negatiivne mõju majandusele on magistritöö koostamise hetkel jätkuvalt aktuaalne teema ning paljude mikroettevõtete jaoks ei ole probleemid veel seljatatud. Ehkki Statistikaameti andmed Eesti ettevõtete 2020. aasta majandusnäitajate kohta on kohati vastuolulised ja näitavad, et 2019. aastaga võrreldes on mõningates tegevusharudes käibed hoopis kasvanud, tõdetakse, et esmapilgul rõõmustavate numbrite taga peituv olukord on enamike ettevõtete jaoks siiski negatiivne, kuivõrd käibe kasvu on saavutanud üksikud suurettevõtted, samal ajal kui valdkonna väiketegijate majandustegevus on kahanenud (Leesment 2021). Seegi teave viitab majanduslikele raskustele väikestes, sh mikroettevõtetes.

Hea kohanemisvõime muutliku ärikeskkonnaga, kiire reageerimine tarbijate muutuvatele vajadustele ning valmisolek riskidega toimetulekuks enne nende realiseerumist, võivad anda tugeva konkurentsieelise ning aidata ootamatusteks valmistuda. Seetõttu usub magistritöö autor, et tulenevalt keerulisest majandussituatsioonist on vajadus riskide juhtimise järele tõusnud ning teema aktuaalsus on eriti teravalt esile kerkinud just 2020. ja 2021. aastate

sündmuste valguses. On oluline mõista, et mikroettevõtted sõltuvad suuresti nende tavapäraest äritehingutest ja madalast klientide arvust ning on kriisisituatsioonist olnud enim mõjutatud (Liu *et al.* 2020). Võimalike riskidega tegelemine on vajalik aga juba enne nende ilmnemist ning võiks olla jätkusuutlikkuse seisukohalt oluline majanduse üldisest käekäigust sõltumata, sest tahes-tahmata puutuvad ettevõtted sageli kokku riskidega, mis võivad äritegevust mõjutada.

Mitmete allikate alusel võib väita, et tänapäevases kiirelt muutuvast majandusmaailmas võib riskijuhtimist pidada ettevõtte juhtimise lahutamatuks osaks. Ometi on riskijuhtimist Eestis uuritud vähe. Mis peamine, hoolimata väikeste ettevõtete olulisusest globaalses majanduses, on just neile keskenduvaid uurimusi riskijuhtimise teemal mujalgi maailmas läbi viidud minimaalselt (Anwar, Rehman 2019). Olemasolevad uurimused on valdavalt kvantitatiivset laadi. Mõningad autorid on viidanud vajadusele kvalitatiivsete uurimuste järele, et tekiks sügavam mõistmine riskijuhtimise praktikatest ja mõjust ettevõtetele ning riski kontseptsiooni mõistmiseks ettevõtete juhtide arusaama kohaselt (Bromiley jt 2014; Glowka 2020). Sellest lähtuvalt on käesolev magistritöö koostatud kvalitatiivse uurimuseks.

Eestis seni läbiviidud uuringud on käsitletud riskijuhtimise temaatikat kas sektori või ühe riski põhiselt. Maaülikooli magistrandid on uurinud riskijuhtimise erinevaid aspekte põllumajandusettevõtetes: riskid ja riskijuhtimine, riskijuhtimine sissetulekute stabiliseerimise kontekstis, juhtumiuuring põllumajandusettevõtte näitel (Suurpere 2017; Ratas 2015; Algo 2013). Turundusriske kui üht riskide liiki on juhtumiuuringuna uurinud oma magistritöös Sõnajalg (2019). Lisaks on analüüsitud riskijuhtimise põhimõtete rakendamise kasulikkust (Kutser-Sannik 2015). Autorile teadaolevalt ei ole Eestis uuritud riskijuhtimise temaatikat ei väikeettevõtete ega mikroettevõtete põhiselt, niisiis ei ole teada, kas riskijuhtimismeetodite rakendamine on võimalik ja vajalik ka mikroettevõtjate hinnangul ning kas ja kuidas seda praktiseeritakse. Samuti ei ole uuritud, millised on mikroettevõtjate teadmised ja hoiakud antud valdkonnas ning kas valmisolek kergesti kättesaadava ja lihtsalt kasutatava juhendmaterjali olemasolul riskijuhtimise rakendamiseks oleks olemas.

Magistritöö autori eesmärk on selgitada välja Võrumaa kohalike kaubandussektoris tegutsevate mikroettevõtjate arusaamad, tegevuspraktikad ja hoiakud riskijuhtimise osas. Uurimus on mikroettevõtjatele abimaterjaliks riskijuhtimise vajalikkuse hindamisel ja

riskijuhtimise protsesside käivitamisel. Magistritöö eesmärgi täitmiseks on püstitatud viis uurimisülesannet:

1. selgitada välja riski ja riskijuhtimise olemuse teoreetiline käsitlus;
2. kirjeldada mikroettevõtete olemust ning välja tuua mikroettevõtlust iseloomustavad näitajad Eestis ja Võru maakonnas;
3. anda ülevaade riskidest ja riskijuhtimisest mikroettevõtete põhiselt;
4. selgitada intervjuude tulemusel välja uuringus osalenud Võrumaa kaubandussektori mikroettevõtjate teadlikkus riskijuhtimise olemusest ning riskide maandamise võimalustest;
5. selgitada välja, millised riskid esinevad uuritava sektori ettevõtetes intervjuueeritavate hinnangul ning kuidas neid maandatakse.

Magistritöö koosneb kolmest peatükist. Esimeses peatükis luuakse teoreetiline raamistik uurimistöö läbiviimiseks ja tulemuste tõlgendamiseks, milleks on tarvis riskijuhtimise temaatikat põhjalikult käsitleda. Teises peatükis kirjeldatakse mikroettevõtete omapärasid ning nende statistilisi näitajaid Eestis ja Võrumaal, millele järgnevalt keskendutakse riskijuhtimise võimalustele mikroettevõtete põhiselt. Töö kolmandas peatükis esitatakse empiiriline osa, mis kajastab magistritöö raames läbi viidud uurimuse tulemusi, autori arutelu antud teemal ning ettepanekuid. Uurimuse tulemused tuginevad primaarsetele andmetele, mis kogutakse intervjuude käigus.

Riskijuhtimise uurimisel peab autor kvalitatiivset uurimisviisi eesmärkide saavutamisel põhjendatuks, kuivõrd see võimaldab välja selgitada uurimuses osalevate ettevõtjate sisemised arusaamad ja tõekspidamised. Oma olemuselt on tegemist induktiivse uurimusega. Uuritavad otsustati valiidsuse huvides leida mugavusvalimi põhimõtete alusel, mis andis võimaluse selekteerida osalejaid nende huvi alusel ning välistada vähetõsed vastused ettevõtjatelt, kellel sisemine huvi uurimuses osalemiseks puudus. Valimi üldkogumisse kuulusid kõik Võrumaa kaubandussektoris tegutsevate mikroettevõtete juhid, kelle ettevõtetes antakse tööd 1-9 inimesele. Kokku edastati intervjuueerimise soov 11-le ettevõtjale, kellest kuus olid valmis koostööks. Autor soovib rõhutada, et kuivõrd lõputöö jaoks andmete kogumine planeeriti ajale, mis kattus kaubandusettevõtete tegevust oluliselt mõjutanud riiklike piirangute seadmise ajaga, siis jäi uurimuses osalejate soov oodatust madalamaks, kuid oli mõistetav arvestades järsult tõusnud töökoormust kaubandusvaldkonna mikroettevõtjatele.

1. RISKI JA JA RISKIJUHTIMISE OLEMUS

1.1 Riski olemus

Riskijuhtimise valdkonna paremaks mõistmiseks vajab eeskätt selgitamist mõiste „risk“. Riski mõistele on kirjanduses antud erinevaid määratlusi ning universaalne definitsioon puudub. Erinevate uurimisvaldkondade kohati erinev arusaam riski mõistest tuleneb asjaolust, et iga teadusharu kujundab mõiste ümber selliselt, et see vastaks võimalikult hästi uurimisvaldkonna kontseptuaalsetele vajadustele (Székely, Pálinkás 2009). Mõnikord määratlused eri valdkondades küll kattuvad, kuid sageli pole see nii (*Ibid.*). Rahandusministeeriumi riskijuhtimise juhendmaterjalis täidesaatva riigivõimu asutustele (2013: 7) on riski mõiste defineeritud järgnevalt: „Risk on võimalik oht, et mingi sündmus (sündmuste kompleks), tegevus (tegevuste kompleks) või tegevusetus võib põhjustada vara või maine kaotuse ning mõjutab asutuse eesmärkide täitmist“. Székely ja Pálinkás (2009) käsitlevad oma uurimuses riski kui potentsiaalset kõrvalekallet oodatavate ja tegelike tulemuste vahel ning leiavad, et kuigi risk võib pakkuda ka positiivseid tulemusi, viitavad kriisid alati olukorrale, mis kujutavad endast negatiivseid tagajärgi. Panigrahi (2012) määratluses käsitletakse riski potentsiaalina, millel nii oodatud kui ka ootamatute sündmuste korral võib olla kahjulik mõju kapitalile ja kasumile. Autori hinnangul ei saa Panigrahi käsitlust pidada terviklikuks, sest riskide mõju ei ole tingimata negatiivne, vastupidi – majanduses tunnustatud arusaama kohaselt on riskeerimine sageli kasumlikkuse tõstmise eelduseks ja edu võtmeks. Näiteks Smit ja Watkins (2012: 5) on oma uurimuses väitnud koguni seda, et ettevõtete võimetus võtta riske pärsib kogu riigi majanduslikku arengut ning et ettevõtet saab defineerida tema võimekuse põhjal võtta üha suuremaid riske.

Sageli kasutatakse mõistet „risk“ käsikäes mõistega „ebakindlus“. Ettevõtlusega kaasneb alati nii ebakindlust kui riske ning seetõttu on mõistetav, et neid käsitletakse sageli üheskoos. Mõnikord ei selgitada nende erinevusi piisavalt, mistõttu kahe mõiste tähenduste eristamine võib osutuda keeruliseks, kuid riskijuhtimise seisukohalt on oluline mõista, et tegemist ei ole sünonüümidega. „Ebakindlus“ on oluliselt laiem mõiste kui „risk“ (Duong 2009). Läänemets jt (2011: 422) on riski määratlenud olukorrana, kus igal tulemusel on võimalus ilmned, kuid „ebakindlust“ olukorrana, kus võimalikud resultaadid ja/või nende esinemise

tõenäosused on teadmata. Ka Rahvusvaheline Standardiorganisatsioon (International Organization of Standardization, lühendatult ISO), kuhu kuulub 165 riiki üle maailma, on selgitanud oma riskijuhtimise standardis “riski” ja “ebakindluse” mõistete erinevust, öeldes järgnevat: “Risk on ebakindluse mõju eesmärkidele”; ning “Riski väljendatakse tavaliselt riskiallikate, võimalike sündmuste, nende tagajärgede ja tõenäosuse kaudu” (ISO 31000:2018). Teisisõnu ollakse üldiselt seisukohal, et ebakindluse puhul ei ole tulemus ega selle esinemise tõenäosus teada, kuid riski puhul peetakse silmas konkreetset võimalikku situatsiooni koos millegi mõõdetava kaotuse või võiduga. „Ebakindlus“ on ähmasem olukord, kus puuduvad teadmised tuleviku väljavaadete osas, samal ajal kui „risk“ on juhitav ning mitmeid aspekte on võimalik ette prognoosida. Olenemata kummagi mõiste ulatusest või täpsest määratlusest, võivad nii risk kui ebakindlus ettevõtte tegevust mõjutada.

Ehkki riskide esinemise võimalus ettevõtluses on vältimatu ja võib kaasa tuua negatiivseid muutusi, ei tasu neid vaadelda mitte vaid kahju põhjustajana, vaid ka võimalusena. Teatud eesmärkide saavutamine ettevõtluses on ilma riskeerimise otsuseta võimatu. Iga tehtud otsus hõlmab mingil määral endas riski (Tuum 2020: 10). Kõikide riskide vältimine ettevõtluses võib edukat tegevust hoopis pärssida, sest majandus üleüldiselt soosib ettevõtetes riskide võtmist – uute, innovaatiliste lahenduste kasutuselevõtt või tootmismahu tõstmiseks tarvilike seadmete soetamine kujutab endas samuti riske, kuid nendeta ei ole tihtipeale võimalik ettevõtet soovitud suunas arendada. Tarvis on tõsta valmisolekut riskide negatiivsete mõjude ennetamiseks, riskide hajutamiseks ja nende oskuslikuks juhtimiseks, samuti tagajärgede leevendamiseks. Selliselt on võimalik negatiivseid stsenaariume vältida või vähendada nende kahjulikku mõju ettevõtte finantstulemustele.

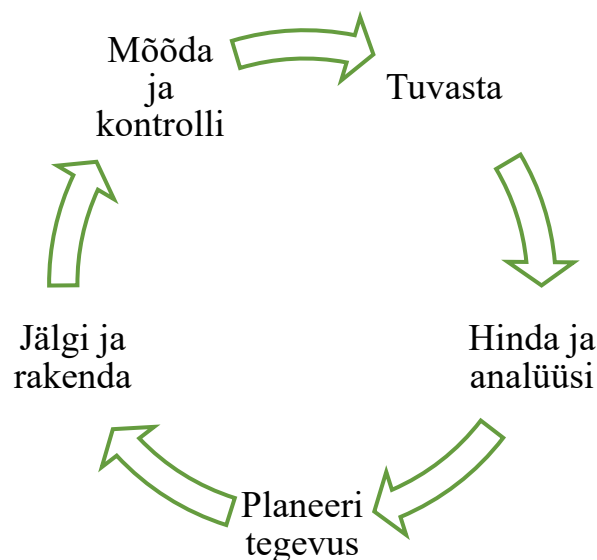
1.2 Riskijuhtimise olemus

Igat tüüpi ja igasuguse suurusega organisatsioonid seisavad silmitsi nii väliste kui sisemiste mõjurite ja teguritega, mille tõttu esineb ebakindlust eesmärkide saavutamise osas (ISO 31000:2018). Riskijuhtimine on üheks võimaluseks eesmärkide saavutamise võimaluse suurendamiseks. Täpsemalt kätkeb riskijuhtimine endas korduvaid tegevusi, mis aitavad organisatsioonidel seada strateegia eesmärkide saavutamiseks ning teadlike otsuste langetamiseks (ISO 31000:2018).

Nagu tõdesime riski mõiste puhul, erinevad ka riskijuhtimise definitsioonid veidi sõltuvalt erinevate autorite lähenemistest. Magistritöö autori hinnangul loetakse siiski laialt levinud arusaama kohaselt riskijuhtimise põhitegevusteks riskide tuvastamist, võimalike tulemuste ja nende tõenäosuse hindamist, strateegiate valimist ja tagajärgede hindamist. Treadway Komisjoni Sponsororganisatsioonide Komitee (COSO) on välja töötanud ühe enim tuntud riskijuhtimise mudeli (Baesens *et al.* 2013). Antud organisatsioon defineerib riskijuhtimist järgnevalt: „Ettevõtte riskijuhtimine on protsess, mida mõjutavad ettevõtte nõukogu liikmed, juhatuse ja muu personal, mida rakendatakse strateegia koostamisel kogu ettevõtte ulatuses, et välja selgitada potentsiaalsed sündmused, mis võivad mõjutada ettevõtet ning hallata riski oma riskivalmiduse tasemes, et anda piisav kindlustunne seoses organisatsiooni eesmärkide saavutamisega“ (Enterprise risk management... 2004: 2). Autori hinnangul on eelnev definitsioon põhjalik ja selge iseloomustamiseks suurte organisatsioonide ja ettevõtete riskijuhtimist, kuid liialt keerukas väikeste ettevõtete riskijuhtimise iseloomustamiseks.

Mikro- ja väikeettevõtete riskijuhtimise defineerimisel võiks autori hinnangul kasutada mõnd vähemdetailsemat määratlust tulenevalt väikeettevõtete eripäradest. Näiteks Székely ja Pálinkás (2009) on oma Euroopa Liidu ja USA põllumajandusettevõtetele põhinevas uurimuses välja toonud, et riskijuhtimine on instrumentide ja strateegiate valik, mida kasutatakse kahjude vältimiseks või nende minimeerimiseks ning võimaluste ära kasutamiseks. Viimast käsitlust peab magistritöö autor sobilikuks riskijuhtimise defineerimisel ka antud uurimistöö raames, sest tegemist on lihtsa ja konkreetse määratlusega, mis võtab arvesse ka riskeerimise võimalikke positiivseid tulemusi. Veelgi lühisõnalisema, kuid siiski täpse ja laialdaselt kasutatava määratluse riskijuhtimise kohta on kirja pannud Rahvusvaheline Standardiorganisatsioon (2018): “Riskijuhtimine on koordineeritud tegevus organisatsiooni juhtimiseks ja kontrollimiseks seoses riskidega”. Ka Panigrahi (2012) on oma mikro- ja väikeettevõtete uurimuses välja pakkunud huvitava, lühisõnalise mõtte, selgitamaks riskijuhtimise ideed kokkuvõtlikult: „Riskide juhtimine pole muud kui muutuste juhtimine enne, kui risk juhib asjaomaseid isikuid“. Viimane viitab asjaolule, et riskide juhtimine on ettevõtte vajadustest lähtuvalt mis iganes vajaminevate toimingute kogum ning valitud meetodid ei pea kuuluma klassikaliste suuorganisatsioonidest lähtuvate meetodite hulka.

Samast Panigragi (2012) uurimusest pärinevate andmete alusel on koostatud järgnev joonis, mille eesmärk on visualiseerida riskijuhtimise põhiprotsessid:



Joonis 1. Riskijuhtimise põhiprotsesse iseloomustav skeem. Autori koostatud (Panigragi 2012)

Joonisel oleva skeemi alusel loetakse riskijuhtimise põhiprotsessideks esmalt riskide tuvastamine, seejärel riskide hindamine ja analüüsimine, millele järgneb riskijuhtimiseks vajalike tegevuste planeerimine ning valitud meetodite rakendamine. Viimase protsessina on välja toodud tulemuste mõõtmine ja kontroll. Skeem on ringikujuline ning viitab protsesside kordumisele ja regulaarsusele.

1.3 Riskijuhtimise raamistikud

Riskijuhtimise tõhusaks korraldamiseks ning lihtsamaks juurutamiseks on välja töötatud erinevaid standardeid ja raamistikke. Konkreetse raamistiku valimine riskide edukaks juhtimiseks ei ole kohustuslik, kuid olemasolevate juhiste kasutamine aitab luua ettevõtte või organisatsiooni vajadustest lähtuvat lähenemist riskide juhtimiseks. Eesmärk on leida sobivaimad lahendused tõhusa riskijuhtimise korraldamiseks. (Riskijuhtimine. Juhendmaterjal... 2013: 10)

Järgnevas tabelis on välja toodud kolm enim levinud riskijuhtimise raamistikku:

ISO: 31000 standard	Rahvusvaheline standard riskijuhtimiseks, milles sätestatakse üldised juhised ja riskijuhtimise põhimõtted. Tegemist on ISO klassifikatsioonis kõrgeima tasandi standardiga, mis on loodud kasutamiseks nii era- kui ühiskondlikele organisatsioonidele, ühingutele, gruppidele ja isegi eraisikutele. Juhend toetab organisatsiooni vajadustest lähtuva riskijuhtimise protsessi väljatöötamist. (<i>Ibid.</i>) ISO 31000 Standardi koostajaks on Rahvusvaheline Standardiorganisatsioon (ISO), kuhu kuulub 165 riiki üle maailma (About us... 2021). Standardit on aja vältel kaasajastatud ning viimane pärineb aastast 2018.
COSO Enterprise Risk Management – Integrated Framework	Riskijuhtimise raamistik, milles riske nähakse negatiivsena ning milles käsitletakse vaid organisatsioonisiseseid mõjureid (Riskijuhtimine. Juhendmaterjal... 2013: 10). Autori hinnangul on ettevõtluses tihti tarvis teatud riskide võtmist käsitleda positiivse arengu võimalusena ning ühtlasi tähelepanu pöörata ka ettevõtteväliste teguritele, mistõttu tasub kaaluda ka alternatiivseid riskijuhtimise mudeleid. Lisaks on tegemist kaheksa organisatsioonisisese seotud valdkonna riskide juhtimisega, mis viitab sobivusele suurema töötajate arvuga organisatsioonile või ettevõttele, kui seda on mikroettevõtted.
AIRMIC, ALARM, IRM: 2010	Juhis, milles antakse lühiülevaade ISO 31000 Standardist ning soovitusi riskijuhtimise protsessi rakendamiseks ja riskijuhtimise raamistiku loomiseks. Lisaks on sama organisatsioon andnud 2002. aastal välja riskijuhtimise standardi, mille kohaselt on riskidel nii negatiivne kui positiivne aspekt. (<i>Ibid.</i>)

Tabel 1. Enamlevinud raamistikud riskijuhtimise korraldamiseks. Autori koostatud

Ülal toodud juhendmaterjale riskijuhtimise rakendamiseks on võimalik kasutada suuniste ja ideede allikatena ka mikroettevõtete juhtidel, kuid protsess võib osutuda valdkonnakaugele inimesele keeruliseks ja aeganõudvaks. Mikroettevõtete omanik-juhid võiksid magistritöö autori hinnangul enim kasu saada lihtsustatud juhendmaterjalist, mis on loodud ennekõike väikeste ettevõtete omapärasid silmas pidades ning mille lugemine ja rakendamine ei tekita

liigset ressursikulu. Ühe võimalusena võib kasutada Austraalias tegutseva professionaalse raamatupidamisasutuse CPA Australia poolt 2009. aastal välja antud riskijuhtimise juhendit „Risk management guide for small and medium businesses“, mis on suunatud väikestele ja keskmise suurusega ettevõtetele. Samas tuleb silmas pidada, et selleski juhendis käsitletakse riskijuhtimist kui võimalike ohtude väljaselgitamist ning seejärel protsesside rakendamist nende minimeerimiseks ning riskide positiivsed aspektid käsitlemist ei leia (Risk management guide... 2009: 2). Sellegipoolest on magistritöö autori hinnangul viimane juhendmaterjal tõenäoliselt väikeste ettevõtete juhtidele üks kasutajasõbralikumaid ning heaks sissejuhatuseks riskijuhtimise maailma neile, kellel varasemad kogemused ja eelteadmised valdkonnas puuduvad.

1.4 Riskijuhtimise protsessi etapid

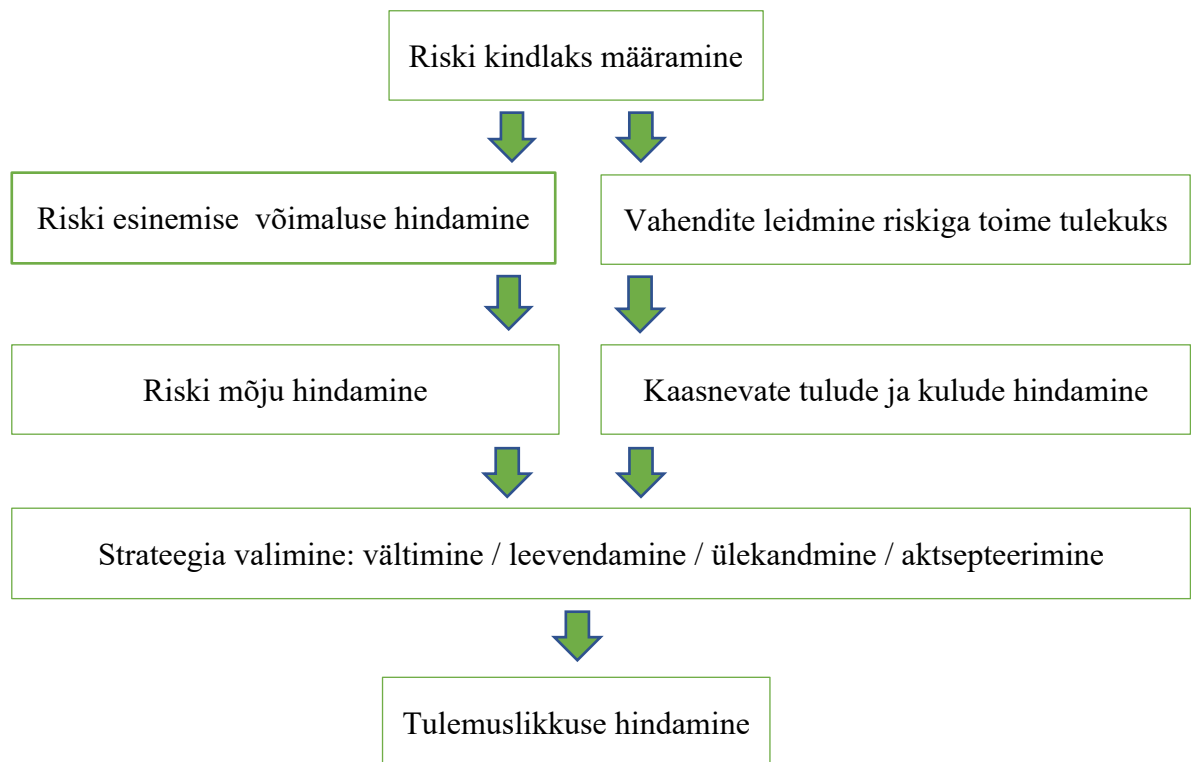
Riskijuhtimise protsessi soovitatakse erinevate autorite nägemustest lähtuvalt üldiselt läbi viia kolme kuni seitsme etapilise protsessina. Jonek-Kowalska (2018) on oma uurimuses öelnud, et enamjaolt kujutatakse riskide juhtimist siiski neljaastmelisena. Sama uurimuse baasil on koostatud järgnev joonis riskijuhtimise protsesside skeemi visualiseerimiseks:



Joonis 2. Riskijuhtimise protsessi etapid Jonek-Kowalska alusel. Autori koostatud (Jonek-Kowalska 2018)

Esitatud skeemi alusel on esimeseks protsessiks riskijuhtimise etappide ahelas riskide tuvastamine, järgmiseks riskide hindamine, järgnevad riski juhtimisega seotud tegevused ning viimasena sooritatakse kontrolltegevused. Kui Jonek-Kowalska uurimuses on kirjeldatud riskijuhtimist neljaastmelise protsessina, siis Crouhy jt (2005: 2) on oma raamatus kujutanud riskijuhtimist koguni seitsmeastmelisena.

Skeem riskijuhtimise protsesside kujutamiseks antud allika alusel on järgnev:

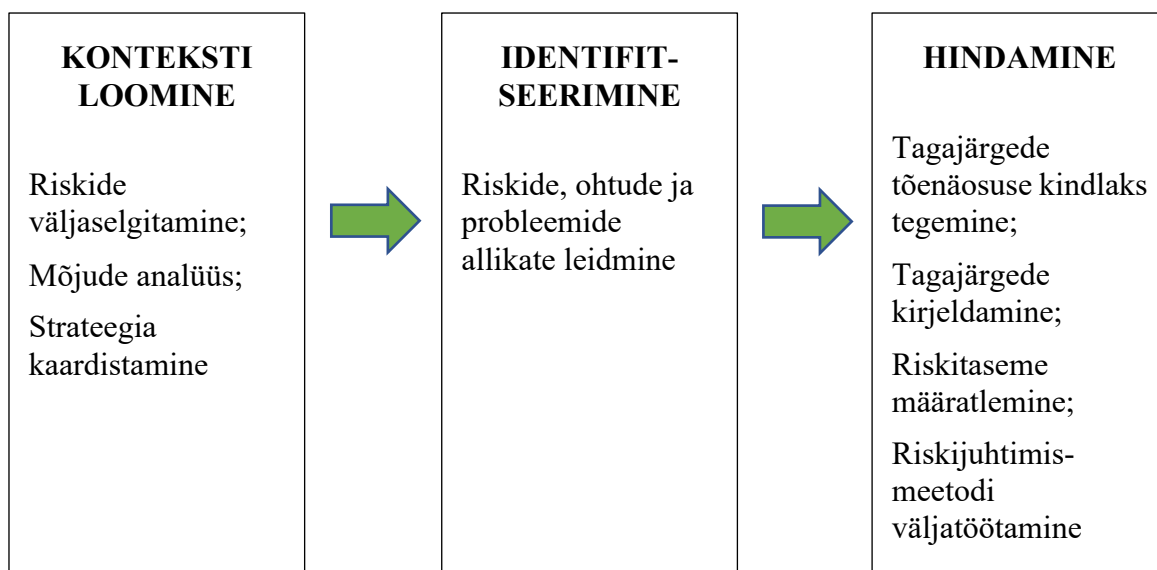


Joonis 3. Riskijuhtimise protsessi etapid Crouhy jt alusel. Autori koostatud (Crouhy et al 2005: 2)

Samas tõdevad eelnenud joonise allikana kasutatud raamatu autorid, et ehkki nende skeem on mitmetest teistest detailsem, sisaldades seitset etappi, kulgeb riskide juhtimise jada praktikas harva sujuvalt ning sageli on kriitiliseks probleemiks juba riski tuvastamine (Crouchy *et al.* 2005: 1).

Välja tuuakse kolmaski lähenemine riskijuhtimise protsessi etappidest. Kuivõrd ISO 31000 Standard on laialdaselt kasutusel olev materjal riskijuhtimise korraldamiseks, vaadeldakse siinkohal antud juhendis toodud protsesside jada. Selgub, et ISO 31000 Standardis on põhietappe kujutatud kolm. ISO 31000 Standardis toodud juhised on Rahvusvahelise Standardiorganisatsiooni sõnul sobilikud kasutamiseks kõigile organisatsioonidele sõltumata organtegevusalast, suurusest või sektorist. Rahvusvaheline Standardiorganisatsioon on väitnud, et organisatsiooni pikaajaline edu sõltub mitmetest eri teguritest, millest üheks on riskide juhtimine (ISO 31000:2018).

Järgnevalt on loodud joonis ka ISO 31000 Standardi põhjal riskide juhtimise põhietappide visualiseerimiseks:



Joonis 4. Riskijuhtimise põhietapid ISO 31000 standardi alusel. Autori koostatud

Jooniselt nähtub, et ehkki ISO 31000 standardi järgi on riskide juhtimise põhiprotsess kolmeastmeline, jagunevad põhiastmed omakorda täpsemateks protsessideks. Kõigi eelnevalt esitletud autorite nägemus riskide juhtimise protsessi etappidest on autori hinnangul sarnane, erinevusi võib leida peamiselt etappide jaotuses põhi- ja lisategevusteks.

1.5 Riskijuhtimise põhimõtete rakendamisele tõuke andnud tegurid

Mitmed uuringud on näidanud, et sageli ei käsitleta riski ettevõtte tulemuslikkust oluliselt mõjutava tegurina. Teinekord üritatakse riske küll tuvastada, kuid sellegipoolest riskijuhtimist ei mõisteta ning ei tunta viise riskide maandamiseks. (Hanggraeni 2018) Mikroettevõtete suurusest ja ressursside vähesusest tulenevalt võib riskijuhtimise rakendamise vajalikkus olla küsitav. Seetõttu pidas autor vajalikuks uurida, millised tegurid on varasemalt läbiviidud uuringute alusel andnud ettevõtetes tõuke riskijuhtimise rakendamiseks. Asjakohaseid uurimusi on mitmeid, kuid Gatzert ja Martin (2013) on koostanud laiahaardelise analüüsi, mis võtab eelnevate uurimuste tulemused kokku. Gatzert ja Martin analüüsisid oma uurimuses seitsme erialauuringu alusel riskijuhtimise põhimõtete rakendamisele tõuke andnud tegureid, mille tulemusel selgusid järgmised hüpoteesid:

- Ettevõtte kasvades avatus erinevatele riskidele tõuseb ning seetõttu kasvab huvi riskijuhtimise põhimõtete rakendamise järele koos ettevõtte suuruse kasvuga. Samuti on suurettevõtetel rohkem ressursse mille abil riskijuhtimist praktiseerida.
- Ettevõtted on huvitatud riskijuhtimise põhimõtete rakendamisest kui suureneb finantsvõimendus, mis toob omakorda kaasa kohustuste suurenemise.
- Kui suureneb tulu muutlikkus, suureneb huvi riskijuhtimise rakendamise järele. Erialastes uuringutes on välja toodud, et tulude muutlikkuse vähenemine on üks peamiseid riskijuhtimise kasulikkuse tegureid.
- Ettevõtted on rohkem huvitatud riskijuhtimise põhimõtete rakendamisest kui suureneb aktsia hinna muutlikkus, mis viitab madalale riskide maandatuse tasemele.
- Huvi riskijuhtimise põhimõtete rakendamise järele tõuseb ettevõtetes siis, kui suureneb varade läbipaistmatus, mille tõttu varade likvideerimise vajaduse korral saadav summa on varade soetusmaksumusest madalam. Samuti võib varade läbipaistmatusega tekkida probleem varade väärtuse õige kajastamisega.
- Ettevõtted on huvitatud riskijuhtimise põhimõtete rakendamisest kui tõuseb kasvamise võimalus.
- Huvi riskijuhtimise vastu tõuseb, kui äritegevust asutakse mitmekesistama;
- Ettevõtted on riskijuhtimise põhimõtetest huvitatud rohkem siis, kui suureneb institutsionaalne omandisuhe ning seetõttu ollakse enam mõjutatud rakendama kontrollsüsteeme. (Gatzer, Martin 2013)

Eelnev loetelu viitab autori hinnangul ennekõike riskijuhtimise huvi suurenemisele koos ettevõtte kasvuga ning tekitab kahtlusi laialt levinud riskijuhtimismeetodite sobivuses mikroettevõtetele.

Ka Abdullah jt (2012) on uurinud põhjuseid riskijuhtimise põhimõtete rakendamiseks. Seegi analüüs viidi läbi varasemate uurimuste käigus kogutud andmete toel ning analüüsi käigus selgunud seisukohtade alusel võivad riskijuhtimise põhimõtete rakendamise ajendiks olla nii ettevõttesisesed kui ettevõttevälised tegurid, samuti ettevõttele ja tööstusharule iseloomulikud faktorid (Abdullah et al. 2012). Sarnast arvamust jagab oma uurimuse tulemuste põhjal ka Burstbauer (2014), kelle väite kohaselt mõjutab väikeste ja keskmise suurusega ettevõtete puhul ettevõtte riskijuhtimise rakendamise otsust sageli kindlad ettevõtte omadused, milleks on ettevõtte suurus, tegutsemissektor ning omandistruktuur. Kokkuvõtvalt võib välja toodud uurimuste tulemuste baasil väita, et riskijuhtimise

protsesside rakendamise vajalikkus ei sõltu mitte ainult ettevõtte suurusest, vaid otsustavaks teguriks võib olla hoopis tegutsemisvaldkond. Kuivõrd antud uurimuse käigus eristatakse ettevõtteid ennekõike nende suuruse järgi ning empiiriline uurimus viiakse läbi kaubandusvaldkonna mikroettevõtjate seas, käsitletakse järgnevas peatükis mikroettevõtlust lähemalt ning seejärel võrreldakse erinevate riskijuhtimise juhiste ning meetodite sobivust väikestele ettevõtetele.

2. MIKROETTEVÕTETE OLEMUS JA RISKIJUHTIMINE MIKROETTEVÕTLUSES

2.1 Mikroettevõtete olemus

Käesolevas magistritöös uuritakse riskijuhtimise temaatikat mikroettevõtete põhiselt, mistõttu on asjakohane enne meetodite käsitlemist lühidalt vaadelda mikroettevõtluse omapärasid ning statistikat. Esmalt kirjeldatakse mikroettevõtete olemust ning tuuakse välja nende erinevusi ning nii positiivseid kui negatiivseid omadusi võrreldes suuremate ettevõtetega.

Mikroettevõtte definitsioon võib erinevates riikides ja organisatsioonides üksteisest mõneti erineda. Seda põhjustab asjaolu, et ettevõtete klassifitseerimisel suuruse järgi võib aluseks võtta erinevaid tegureid ning erineda võivad ka hindamiseks valitud tegurite väärtused. Valdavalt on hinnatavateks teguriteks ettevõtte suuruse määramisel töötajate arv, aastane käive ja bilansimaht, kusjuures enamjaolt ei pea kõik nimetatud tegurid vastama tingimustele korraga. Magistritöö autori poolt läbi töötatud varasemastes teemakohastes uurimustes on ettevõtte suuruse määramisel lähtutud valdavalt just töötajate arvust, mis on jäänud riigiti vahemikku 0-10. Järgnevalt on välja toodud kolm definitsiooni, mida kasutavad tuntud organisatsioonid:

- Euroopa Komisjoni poolt välja antud väikse- ja keskmise suurusega ettevõtete (VKE-de) määratlust käsitlevas teatmikus (2015) on sätestatud, et mikroettevõtted on ettevõtted, kes annavad tööd kuni kümnele inimesele ja kelle aastakäive või aastabilansi kogumaht ei ületa 2 miljonit eurot;
- Maailmapanga definitsiooni järgi annab mikroettevõtte tööd kuni kümnele inimesele (Thapa 2015);
- Statistikaamet käsitleb mikroettevõttena ettevõtteid töötajate arvuga 1-9.

Et võimalikult tõetruult võrrelda ja laiendada varasemaid uurimistulemusi ning seejuures kasutada ka Statistikaameti andmeid, defineeritakse antud uurimuses mikroettevõtte sarnaselt eelpool loetletud allikatele. Seega käsitletakse antud uurimuse kontekstis mikroettevõttena

ettevõtet, mille töötajate arv jääb vahemikku 1-9. Uurimuse autor peab töötajate arvu mikroettevõtte iseloomustamise sobivaimaks tunnuseks antud uurimuses ka seetõttu, et kaubandus- ja turustussektori käive on tulenevalt tegevusest loomupäraselt suurem kui tootmisettevõttel (VKE-de määratlust... 2015: 13).

Mikroettevõtted liigitatakse sageli väikeettevõtete kategooria alla ning tihti käsitletakse neid koguni ühes väike- ja keskmise suurusega ettevõtetega. Siiski on mikroettevõtetel omapärasid, mis muudavad nad teistega võrreldes eriliseks (Thapa 2015). Selliste omapäradena võib välja tuua mitmeid eeliseid suuremate ettevõtete ees, nagu madalamad kulud, väiksema mahuga stardikapitali vajadus, lihtsam ettevõtte juhtimine tulenevalt lihtsamast struktuurist ja väiksemast töötajate arvust ning sellest tulenevalt ka ühtsem sisekliima, samuti harvem esinev tööjõupuudus. Kuid mikroettevõttele omaste eripärade hulk ei piirdu kaugeltki vaid positiivsetega ning ehkki mikroettevõtlust on läbi aegade mitmetes piirkondades nähtud võimalusena parandada rahva elatustaset ning propageeritud vaesusest pääsemise tööriistana perekondlikul tasandil, on mikroettevõtlus kannatanud kriitika all. Mõningad teadlased on seadnud kahtluse alla mikroettevõtete tegeliku kasuteguri majanduse tõstmisel. On väidetud, et mikroettevõtete esitletav edu ei vasta tegelikkusele ning et osad neist on alakapitaliseeritud ja ebaefektiivsed (Thapa 2015). On tõsiasi, et mikroettevõtetel on tõepoolest keeruline tegutseda majanduskeskkonnas, mida jagatakse suuremate ettevõtetega ühiselt ning kus konkurentidel on enamjaolt ressursse ettevõtlusesse suunamiseks rohkem.

Eeltoodust lähtuvalt võib välja tuua ka mitmeid mikroettevõtluse puudusi. Näiteks on majandusteadlased väitnud, et mikroettevõtetel on suutmatust saavutada mastaabiselisele kaasnevat säästu, need pole loonud palju töökohti, mõned neist ei suuda teenindada laene ning neil on suutmatust saavutada piisav finantsvõimekus majanduslike šokkide üle elamiseks (Thapa 2015). Sageli on mikroettevõtetes tugevalt puudus ressurssidest, mille abil parandada ettevõtte jätkusuutlikkust ning tõsta konkurentsivõimet. Ettevõtete juhid täidavad tihtipeale kapitalinappuse tõttu mitme töötaja tööülesandeid ning on seetõttu ülekoormatud. Aja- ja rahapuuduse kõrval on sagedane murekoht ka juhi piisava juhtimiskompetentsi või vastava hariduse ja kogemuse puudumine. Lisaks on mikroettevõtetel ka juhust mitte tulenevatest eripäradest lähtuvalt keerulisem püsida jätkusuutlikuna – näiteks on mikroettevõtetel keerulisem pääseda uuele turule, konkurents võib olla äärmiselt tihe, toote omahind on võrreldes suurettevõttega kõrgem.

Mitmetest probleemkohtadest hoolimata moodustab mikroettevõtlus märkimisväärse osa ettevõtlusest üle kogu maailma ning sageli mõeldakse mikro- ja väikeettevõtjatest kui elu edasivijjatest ning mikroettevõtetest kui majanduse alustaladest. Mikro-, väike- ja keskmise suurusega ettevõtted on paljude riikide majanduse selgrooks, varustades töökohtade ja sissetulekutega hulgaliselt inimesi üle kogu maailma (Panigrahi 2012). Nii tuntakse mikro-, väike- ja keskmise suurusega ettevõtete sektorit ülemaailmse kasvumootorina (Panigrahi 2012). Autori hinnangul on mikroettevõtetel väikeriigis, nagu seda on Eesti, erilisel tähtis roll majanduse elujõulisena hoidmisel. Ülemaailmselt tuntud ja edukaid suurettevõtteid on Eestis keerukas luua ja jätkusuutlikuna hoida mitmetel põhjustel, mistõttu mikroettevõtete tähtsust globaalses plaanis vähetahtsas majanduses on raske üle hinnata.

2.2 Mikroettevõtete statistika Eestis ja Võrumaal

Äriregistri andmebaasist nähtub, et 2021. aasta 1. jaanuari seisuga oli Eestis kokku registreeritud 260 699 äriühingut, millest lõviosa, 220 165 moodustasid osaühingud. Võru maakonnas oli samadel andmetel registreeritud 5 249 äriühingut, millest osaühinguid oli 3 548. Maksu- ja Tolliameti koostatud ettevõtluse statistika kohalike omavalitsuste kaupa võimaldab tegutsevad ettevõtted eraldada registreeritud äriühingute kogusummast. Tegutsevaks ettevõtteks loetakse antud andmestikus ettevõtet, kus on registreeritud kas käive või töötamine. Maksu- ja Tolliameti statistika alusel oli tegutsevaid ettevõtteid Võru maakonnas 31.12.2020 a seisuga 1577.

Statistikaameti andmebaasist pärineva info alusel võib väita, et 2004. aastast alates on mikroettevõtete arv järginud tõusutrendi ning 2020. aasta lõpu seisuga kuulus mikroettevõtetele märkimisväärne osa kõigist statistilisse profiili kuuluvatest ettevõtetest – neid oli koguni 130 143, samal ajal kui kümne ja enam töötajaga ettevõtete arv oli vaid 7 837. Teisisõnu moodustab mikroettevõtlus Eesti ettevõtetest kokku ligi 95%. Statistikaameti hiliseimate andmete põhjal võib väita ka seda, et kõigist 2018. aastal loodud äriühingutest moodustas 1-9 töötajaga ettevõtteid 39,7%, samas kui mitte ühegi töötajaga ettevõtteid loodi samal aastal 59,7%. Siinkohal võib taaskord toonitada mikroettevõtete olulisust Eesti majandusmaastikul: 10 ja enam töötajaga ettevõtteid loodi marginaalne osa, vaid 0,6%. Sarnane trend ettevõtete loomise osas joonistub välja ka eelnevatel uuritud aastatel alates aastast 2004. Statistikaamet avaldab andmeid ka ettevõtete suremuse kohta.

Andmestikust nähtub, et kui sündinud mikroettevõtete hulk moodustas kõigist loodud ettevõtetest 39,7%, siis surnud mikroettevõtete hulk moodustas 37,8%. Seega saab järeldada, et 2018. aasta oli suremuse seisukohalt mikroettevõtluses positiivne. Ka Võrumaa mikroettevõtete sündimus oli Statistikaameti andmete põhjal samal perioodil positiivne: 1-9 töötajaga ettevõtteid sündis 113 ja suri 93. Autori hinnangul võib statistika alusel väita, et üha enam inimesi Eestis on huvitatud ettevõtjana tegutsemisest ning tulenevalt positiivsetest mõjudest, mida ettevõtlus majandusele avaldab, tuleks suhtuda täie tõsidusega toetavate tegevuste pakkumisse. Ühena võimalusena võiks kaaluda riskijuhtimise alase abimaterjali loomist mikroettevõtjatele, mille vajaduse ja huvi välja selgitamist taotleb ka magistritöö autor oma empiirilise uurimusega, mille tulemused esitatakse peatükis 3.

2.3 Riskid ja riskijuhtimine mikroettevõtetes

Olles käsitletud nii riskijuhtimise kui mikroettevõtluse teoreetilisi aluseid, on võimalik asuda riskijuhtimisega seonduvaid teemasid mikroettevõtete põhiselt uurima. Edukas väikeste ja keskmise suurusega ettevõtete ärikeskkond tähendab otseselt ka edukat kogumajandust (Aguirre, Vadiveloo 2013). Seetõttu on mikroettevõtete käekäik oluline mitte ainult ettevõtjatele ja ettevõtte töolistele, vaid kõigile majanduses osalejatele. Universaalne arusaam väikeettevõtte eduteguritest puudub, kuid sageli peetakse neist peamisteks arukaid juhtimisotsuseid, häid kontakte ning isegi õnne. Ehkki muutujate mõju ettevõtete kasvule erineb piirkonniti, on väikeettevõtlust käsitlevas kirjanduses sageli välja toodud ka mitmeid ühiseid ettevõtte kasvu mõjutavaid tegureid, nagu alginvesteeringu suurus, ettevõtte asukoht, valdkondlik kaasatus, juurdepääs ressurssidele, ettevõtluskogemus, omaniku sugu ja motiveeritus, juhi haridus, nõuetekohane finantsarvestuse pidamine ning juurdunud finantsjuhtimise tavad, juurdepääs rahastusele (Meressa 2020). Ettevõtja käitumisteooria seisukohalt mõjutavad ettevõtte majandustulemusi ettevõtja võime otsida ja koguda teavet, tuvastada võimalusi, luua suhteid ja võrgustikke, juhtida organisatsiooni, õppida kogemustest ning tegeleda riskidega (Thapa 2015).

Nocco ja Stulz (2006) on oma riskijuhtimisalases raamatus väitnud, et ettevõtte riskijuhtimine peaks parandama ettevõtluse edukust ja konkurentsivõimet, kuivõrd see toetab laienemisvõimalusi ning kaitseb kehvast majandusseisust olevat ettevõtet riskide

mõjude eest. Sellist arvamust toetab näiteks 2018. aastal Malaisia väikeste ja keskmise suurusega ettevõtete seas läbi viidud uurimus, mille tulemustele tuginedes avaldati seisukoht, et riskijuhtimisel on mõju ettevõtte tulemuslikkusele ning riskijuhtimise protsesside kasutuselevõtt eeldatavasti lisab väikestele ja keskmise suurusega ettevõtetele väärtust (Ghazali *et al.* 2018: 11). Hea kohanemisvõime muutliku ärikeskkonnaga, kiire reageerimine tarbijate muutuvatele vajadustele ning valmisolek riskidega toimetulekuks enne nende realiseerumist võivad anda tugeva konkurentsieelise ning ühtlasi aitavad ka ootamatustega toime tulla.

Võimalike riskidega tegelemine on vajalik juba enne nende ilmnemist ning on jätkusuutlikkuse seisukohast oluline majanduse üldisest käekäigust sõltumata. Väiksed ja keskmise suurusega ettevõtted puutuvad riskidega kokku koguaeg ning need võivad mõjutada igapäevast tegevust, suurendada kulusid või vähendada tulusid (Risk management guide... 2009: 2). Halvemal juhul võib riskide negatiivne mõju avalduda sedavõrd tõsiselt, et see põhjustab ettevõtte ebaõnnestumise (*Ibid.*). Riskijuhtimine on suureettevõttes laialdaselt kasutusel ning seda võib pidada tavapäraseks ettevõtte ja organisatsiooni strateegilise juhtimise osaks. Samal ajal on teada tõsiasi, et väikestes ettevõtetes ei ole riskijuhtimise praktiseerimine populaarne mitmetel põhjustel, nagu madal teadlikkus võimalike meetodite kohta, hirm muutuste ees, rahalised takistused ja vähesed teadmised võimalike positiivsete tulemuste osas (Aguirre, Vadiveloo 2013: 5).

2016. aastal läbi viidud uurimuse tulemused näitavad, et väikeettevõtted on oma suuruse, ebapiisavate ressursside ja piiratud oskusteabe tõttu üldiselt laiaulatuslike riskidega (Agrawal 2016). See tähendab, et ehkki osaletakse samasuguses ettevõtluskeskkonnas nagu suureettevõtted, on mikro- ja väikeettevõtted neist haavatavamad mitte ainult ressursinappuse, vaid ka olemusest tulenevalt kõrge riskitaseme tõttu. Samas uuringus leiti, et riskijuhtimine neis on koondunud omanik-juhtide kätte, samuti pole riskijuhtimise kavandamise ja riskijuhtimise vahel süsteemseid seoseid (*Ibid.*). Väikeettevõtjad ei suuda sageli tõeselt riske hinnata, alahinnates sisemisi riske ning ülehinnates väliseid tegureid (Smit, Watkins 2012).

Mikro, väike- ja keskmise suurusega ettevõtete riskikomponentide määramine on keeruline ettevõtete omanikust/juhtkonnast eraldamise raskuste tõttu (Agrawal 2016). Riskiklasse on palju, kuid dünaamilise lähenemisviisi korral vaadeldakse ettevõttesiseseid ja ettevõtteväliseid riske eraldiseisvate protsessidena (Jonek-Kowalska 2018). Levinud on

riskide liigitamine lähtuvalt riski liigist või lähtuvalt ettevõttest. Ettevõttest lähtuva klassifitseerimise korral jaotuvad riskid kaheks: ettevõttesisesed ja ettevõttevälised. Täpsemalt tulenevad ettevõttesisesed riskid ettevõtjast ning avalduvad ettevõtja vähete kogemuste, valede otsuste või puudulike teadmiste tõttu; samas kui ettevõtteväliseid riske peetakse ettevõtjast sõltumatuteks riskideks, mis tulenevad ettevõtluskeskkonnast, majanduse üldisest seisust ja muudest välistest mõjuritest (Smit, Watkins 2008). Võib väita, et mikroettevõtted ja nende suuremad konkurendid seisavad silmitsi küll mitmete sarnaste riskide, ohtude ja probleemidega, kuid esineb ka selgeid erinevusi. Siinkohal on autori hinnangul taaskord asjakohane esile tõsta CPA Australia poolt spetsiaalselt väikestele kuni keskmise suurusega ettevõtetele koostatud riskijuhtimise juhendmaterjal, kus käsitletakse riske väiksemate ettevõtete põhiseiselt.

CPA Australia riskijuhtimise juhendmaterjalis väike- ja keskmise suurusega ettevõtetele (Risk management guide... 2009) on välja toodud järgnev riskide liigitus:



Joonis 5. Väikeste ja keskmise suurusega ettevõtete riskide liigitus. Autori koostatud (CPA Australia)

Esitletud joonisel kujutatakse 11 erinevat riskiliiki, mis on CPA Australia hinnangul omased väikestele ja keskmise suurusega ettevõtetele. Lisaks eelpool toodule seisavad väikesed ettevõtted silmitsi teistegi probleemidega, mis mõjutavad neid tihti tugevamalt kui suuremaid ettevõtteid. Sellisteks probleemkohtadeks on näiteks finantsturu haavatus,

poliitiline ebastabiilsus, pidev energiakulude tõus ning loodusõnnetused (Ghazali *et al.* 2018: 7).

On oluline mõista, et niivõrd olulises ressursinappuses, nagu mikroettevõtjad enamjaolt tegutsevad, tuleb välistada ka üleliigne juhtimiskoormus. On küsitav, kas traditsiooniliste ja ennekõike suurettevõtetele suunatud riskijuhtimismeetodite rakendamine võiks anda mikroettevõtetes positiivseid tulemusi või osutuks hoopis liigselt koormavaks (Duong 2009: 7). Samas ei tasu keerukate meetodite tõttu riskijuhtimisest ka täielikult loobuda, sest asjaolu, et risk ei ole ettevõtte omaniku või juhi kontrolli all, ei vabasta teda riskist. Mõningad uurijad koguni väidavad, et riskijuhtimise rakendamine peaks olema eriliselt oluline just väikeste ettevõtete jaoks ning sobivate riskijuhtimisraamistike puudumine tuleneb mitte riskijuhtimise kui töövahendi mittesobivusest väikeettevõtetele, vaid suurettevõtete suuremast huvist teema vastu (Aguirre, Vadiveloo 2013).

Maailma eri paigus koostatud statistika kipub viitama faktile, et mikro- ja väikeettevõtetel on keerulisem elujõulisena püsida kui suurettevõtetel. On leitud, et suur osa neist on määratud hukule juba esimesel tegutsemisaastal (Agrawal 2016). Lõuna-Aafrika väikeste ja keskmiste ettevõtete ebaõnnestumiste kohta läbi viidud uuringust selgus, et ebaõnnestumise põhjustas peamiselt juhtimisoskuste puudumine ning puudujääk juhtimisalastes teadmistes, sh koolitustes (*Ibid.*). Uuringu autorid leidsid sedagi, et väikeste ja keskmiste ettevõtete juhid valdavalt ignoreerisid ettevõtlusriske ning juhtisid neid ebaefektiivselt. Antud uurimuses viidati ka Rogerson 2008. aasta uuringule, kus valimisse pääsenud 1000-st ettevõtjast 90% uskusid, et väikeste ja keskmise suurusega ettevõtete ebaõnnestumine on tingitud juhtimisoskuste puudumisest (*Ibid.*).

Väikeste ettevõtete jaoks võib riskijuhtimine olla ühel ajal nii ennetusvahend, varajane „äratuskell“, võrdleva analüüsi tööriist kui ka finantsvahend (Aguirre, Vadiveloo 2013: 5). Samas ei jaga kõik teema uurijad seisukohta, et riskijuhtimine väikeste ettevõtete finantstulemusi mõjutab: 2020. avaldatud Austria väikeste ja keskmise suurusega pereettevõtete seas läbi viidud uuringu tulemused viitavad hoopis sellele, et otseselt riskijuhtimise rakendamine valimisse pääsenud ettevõtetes ei mõjutanud (Glowka *et al.* 2020). Küll aga täheldati märkimisväärt positiivset mõju riskijuhtimise ja ettevõtte tulemuslikkuse suhtele pereliikmete kaasamises otsustusprotsessi ning ettevõtte juhi ametis olnud ajal. 2014. aastal avaldatud Austrias läbiviidud uurimuse tulemused viitavad hoopis ettevõtte riskijuhtimise rakendamise otstarbekusele suurettevõtetes, kuid mis puudutab

väikeseid ettevõtteid, siis nende puhul täheldati pigem riskijuhtimise rakendamisega kaasnevat ressursside nappust (Burstbauer 2014). Riskijuhtimise rakendamise soovitusi jagavad aga väikestele- ja keskmise suurusega ettevõtetele teisedki uurijad, näiteks on seda teinud Anwar ja Rehmar oma hiljutises, 2019. aastal avaldatud uurimuses. Soovitus tugineb uurimusest tulenevale arusaamisele, et äristrateegial ja riskijuhtimisel on positiivne mõju väikeste ja keskmise suurusega ettevõtete majandustulemustele (Anwar, Rehmar 2019: 19).

Kokkuvõtvalt võib öelda, et riskijuhtimise rakendamise mõjude ja vajalikkuse kohta mikroettevõtetes võib leida uurimuste baasil nii poolt- kui vastuargumente. Ühest ja ainuõiget arusaama tekkinud ei ole ning paljuski saavad otsuse tegemisel määravaks nii ettevõtet kui ettevõtjat iseloomustavad omadused. Järgnevas peatükis annavad magistritöö raames intervjueritud ettevõtjad muuhulgas oma hinnangu riskijuhtimise rakendamise vajalikkuse kohta nende kaubandusettevõtetes. Lisaks kajastatakse peatükis 3 muud empiirilise uurimuse tulemused.

3. INTERJUEERITAVATE ARUSAAMAD, HOIAKUD NING TEGEVUSPRAKTIKAD RISKIJUHTIMISE RAKENDAMISEL

3.1 Uurimistöö metoodika

Magistritöö empiirilises osas esitatakse kogutud andmete põhjal uurimuse tulemused. Autori eesmärk on selgitada välja Võrumaa kohalike kaubandussektoris tegutsevate mikroettevõtjate arusaamad, tegevuspraktikad ja hoiakud riskijuhtimise osas. Riskijuhtimise temaatikat ei ole mikroettevõtte tasandil autorile teadaolevalt Eestis varasemalt uuritud. Tegemist on probleemiga, mille uurimine on keerukas tulenevalt mikroettevõtluse iseloomust ning mikroettevõtete juhtide ja juhtimise eripäradest. Tihti ei oma mikroettevõtete juhid juhtimisalast haridust ega varasemaid kogemusi riskijuhtimises, mistõttu nende arusaamad nähtusest võivad üksteise omadest oluliselt erineda. Uurimuse koostamiseks sobilik metoodika, mida järgnevalt kirjeldatakse, kujunes eeltoodust lähtuvalt.

Kui uurija soovib koguda teavet lihtsate ja vaieldamatute faktide kohta, võivad kõige kulutõhusamaks meetodiks osutada küsimustikud, kuid soovides hankida infot inimeste arvamuste, tunnete, emotsioonide ja kogemuste kohta, on intervjuerimine peaaegu kindlasti sobivam andmekogumisviis (Denscombe 2010: 173-174). Seetõttu näeb uurimuse autor parima võimalusena tõese info kogumiseks uuringus osalejate intervjuerimist, mis võimaldab teemasse süüvida põhjalikult, võttes arvesse uuritavate hinnanguid ja kogemusi. Valitud andmekogumismeetod viitab kvalitatiivsele uurimusele. Kvalitatiivne uurimisviis arvestab olukordi ja tõlgendab materjali praktilisel viisil (Õunapuu 2014: 53). Selle eesmärk on inimeste individuaalsete tõlgenduste kaudu seletada tegelikkust ning nähtavale tuua latentset (*Ibid.*). Teisisõnu annab kvalitatiivne uurimisviis võimaluse uurida inimeste sisemisi arusaamasid ja tõekspidamisi ning on hea lähenemine ka juhul, kus uuritavale nähtusele võivad uuringus osalejad omistada väga erinevaid vasteid, täpselt nagu seda on riskijuhtimine. Kvalitatiivse uurimisviisi valikut toetavaks argumendiks on ka hiljuti Euroopas läbiviidud riskijuhtimise alases uurimuses avaldatud viide mikro- ja väikeettevõtete vähestele kvalitatiivsetele andmetele valdkonnas ning vajadusele teema

põhjalikuma mõistmise järele, mistõttu on soovitatud intervjuerimist ja juhtumiuuringuid täpsemate andmete kogumiseks (Glowka *et al.* 2020: 15).

Kvalitatiivne uurimismeetod on oma olemuselt induktiivne, mis tähendab, et järelduste tegemisel liigutakse üksikjuhtumilt teooria suunas, mitte vastupidi. Seaduspärasuste ja mustrite otsimisele järgnevalt saab teha järeldusi või luua uus teooria. Seetõttu on kvalitatiivne uurimisviis kõige sobivam kasutamiseks vähe uuritud teema puhul. (Induktiivne strateegia... 2021) Riskijuhtimist Eestis on uuritud vähe ning ka seetõttu peab uurimuse autor kvalitatiivset uurimismeetodit asjakohaseks.

Intervjuud on kvalitatiivsetes uurimustes andmekogumismeetodina laialt levinud. Äri- ja juhtimisteemade kvalitatiivsel uurimisel peetakse intervjuerimist üheks enimtähtsaimaks andmete kogumise viisiks (Myers 2009: 121). Intervjuerimise teel on võimalik uurida ka varjatud valdkondi ning käsitleda tundlikke teemasid, mis ei ole küsimustike ja vaatlustega kättesaadavad (Õunapuu 2014: 170). Samas on oluline mõista, et intervjuerimisel andmekogumismeetodina on ka puudusi ning uurimuse tulemustes võib esineda intervjuu läbiviija isikust ja arusaamadest tulenevaid mõjusid. Intervjuerija peab suutma jääda passiivseks ja neutraalseks ning mõistma oma rolli õppija ja kuulajana (Denscombe 2010: 180).

Intervjuude kasutamisel andmekogumismeetodina ei ole mahuka valimi läbitöötamine magistritöö raames ajakulu tõttu kohane. Lisaks ei taotleta kvalitatiivse sisuanalüüsi puhul valimi üldistatavust (Kalmus *et al.* 2015). Siit joonistub aga ka uurimisviisi puudus – uuringu tulemused ei ole laiendatavad suuremale hulgale uuritavatele ning nende üldistamiseks tuleks tulemuste üldkehtivust testida kvantitatiivsete uuringute näol (Induktiivne strateegia... 2021). Magistritöö autor juhib tähelepanu asjaolule, et tulenevalt valitud uurimismeetodist ja magistritöö mahust ei pruugi saadud tulemused iseloomustada kõigi Võrumaa mikroettevõtete riskijuhtimist ning tulemuste üldistamiseks laiemale hulgale ettevõtetele oleks tarvis lisauurimusi. Magistritöö annab aimu olukorrast kaubandussektori mikroettevõtete riskijuhtimisega seonduvast olukorrast Võru maakonnas intervjueritud mikroettevõtjate näitel ning on ühtlasi kasutatav lihtsa ja arusaadava abimaterjalina teistele mikro- või väikeettevõtete juhtidele sõltumata piirkonnast või tegevusalast, kellel riskijuhtimisega varasemad kokkupuuted puuduvad.

Antud uurimuse puhul kuuluvad valimi üldkogumisse kõik Võrumaa kaubandussektoris tegutsevate mikroettevõtete juhid, kelle ettevõtetes antakse tööd 1-9 inimesele. Füüsilisest isikust ettevõtjaid (FIE) ei käsitleta antud uurimuse raames mikroettevõtjatena, kuivõrd nimetatud ettevõtlusvorm ei ole äriühing ning esineb mitmeid olulisi erisusi äriühingutega võrreldes, nagu raamatupidamises, avansiliste maksete kohustuses ning isikliku varaga vastutamises. Intervjueeritavad on üldkogumist välja valitud mugavusvalimi põhimõtete alusel, mis tähendab, et lähtutakse ennekõike vastajate kättesaadavusest ja koostöövalmidusest. Uurijaid küll otseselt ei takista miski intervjueeritavaid valimast juhuvalimi põhimõtete alusel, kuid praktikas on niisugune otsus ebatõenäoline (Denscombe 2010: 181). Intervjuud viiakse tavaliselt läbi väiksema hulga inimestega kui ankeetküsitlustes ning kui uurimuse eesmärk ei ole mitte tulemusi üldistada, vaid uurida mõne nähtuse spetsiifikat, valitakse osalejaid sageli tahtlikult (*Ibid.*). Mida mugavamalt intervjueeritavad end vestlusel tunnevad ning mida enam nad on avatud küsimustele vastama, seda lihtsamalt on nad valmis tõest infot avalikustama (Myer 2009: 121). Mugavusvalimi puhul on tegemist mittetõenäosusliku valimiga, mille puhul ei esindata mitte suuremat populatsiooni, vaid iseennast (Valimi koostamise... 2021).

Uurimuse teostamiseks avaldas magistritöö koostaja 2021. aasta veebruaris ja märtsis intervjueerimise soovi kokku 11-le ettevõtjale, kellest kuus nõustusid uurimuses osalema. Autor soovib lisada, et kuivõrd lõputöö jaoks andmete kogumine planeeriti ajale, mis kattus kaubandusettevõtete tegevust oluliselt mõjutanud riiklike piirangute seadmise ajaga, siis jäi uurimuses osalejate soov oodatust madalamaks, kuid oli mõistetav arvestades järsult tõusnud töökoormust kaubandusvaldkonna mikroettevõtjatele. Töökoormuse kasvu tingis vajadus internetipõhise kaubanduse kiire sisse seadmise järele, et tagada kriitilisel ajal mingigi sissetulek. Samuti on inimlik ettevõtjate madal motiveerituse tase sedavõrd keerulises situatsioonis, mis omakorda ei soodustanud uurimuses osalemise huvi. Kõik kuus intervjuud toimusid üks-ühele kohtumistel, mis on kõige tavalisemaks intervjuu läbiviimise meetodiks tulenevalt lihtsast korralduslikust poolest ning ühtlasi võimaldab kahe inimese vaheline intervjuu ka lihtsamat transkribeerimist, sest nii on tarvis tuvastada vaid kahe osaleja hääli ning korraga on kuuldaval üks kõneleja (Denscombe 2010: 176). Intervjuud salvestati helisalvestistena programmi Voice Memos abil ning hiljem transkribeeriti sõna-sõnalt kasutades programmi Inq Scribe. Intervjuude kestvus varieerus, jäädes vahemikku 23 kuni 46 minutit.

Intervjueerimisel kasutati poolstruktureeritud intervjuu lähenemisviisi, kuivõrd autori nägemuses on selliselt võimalik koguda kõige enam tõest ja huvitavat infot uurimuse eesmärgi täitmiseks. Poolstruktureeritud intervjuu toimub osapoolte vaba vestlusena, kus intervjuu ainsateks suunajateks on uurimistöö teema ja eesmärk, vestluse alustamisel kasutatakse varasemalt ettevalmistatud avatud lõpuga küsimusi. Poolstruktureeritud intervjuud iseloomustavad osaliselt reglementeeritud intervjuu korraldus, paindlik küsimuste sõnastamine, piiramatute küsimuste liik ja arv, intervjuu läbiviija vabadus küsida lisaküsimusi ja vastata intervjueeritava küsimustele. (Õunapuu 2011: 171-172)

Uurimistöös osalejatele selgitatakse enne intervjueerimist nende õigust andmete konfidentsiaalsusele, mille tagamist töö koostaja garanteerib. Seetõttu ei avaldata uurimistöös intervjueeritud ettevõtjate nimesid ega ettevõtete nimetusi. Autor soovib lisada, et isikute identifitseerimine ei annaks uurimistööle lisaväärtust. Eelpool loetletud põhjustest lähtuvalt tähistatakse intervjueeritud ettevõtjad tähtedega A, B, C, D, E ja F. Järgmises tabelis on esitatud ülevaade mõningatest intervjueeritud ettevõtjaid iseloomustavatest tunnustest:

Intervjueeritava tähis	Sugu	Vanus (aastat)	Ettevõtlusstaaž (aastat)	Töötajate arv
A	Naine	49	23	2
B	Naine	57	27	1
C	Mees	33	2	5
D	Mees	34	6	3
E	Naine	26	2	1
F	Naine	29	6	1

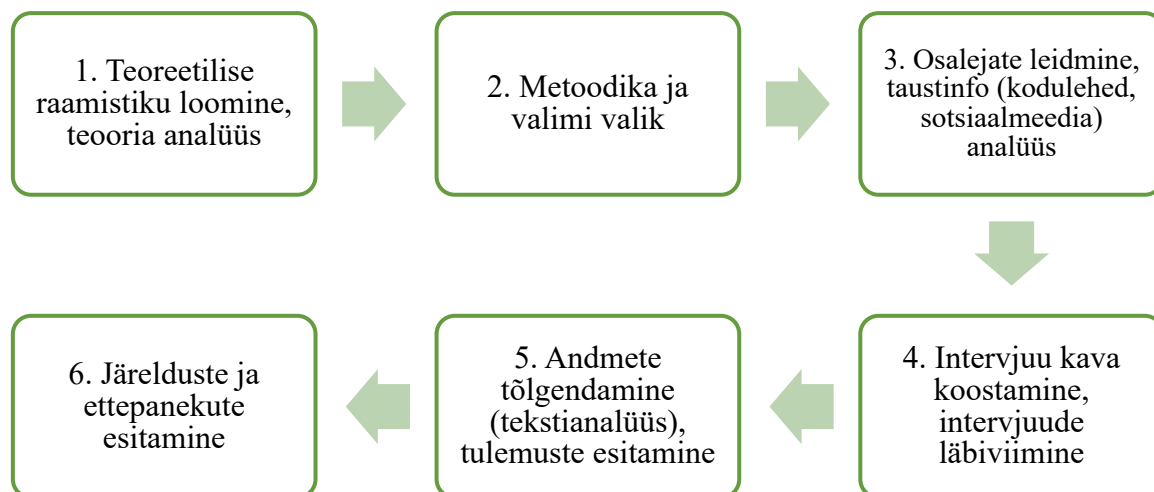
Tabel 2. Intervjueeritud ettevõtjaid iseloomustavad tunnused. Autori koostatud

Tabelist nähtub, et valimisse pääsenuid iseloomustab mitmekesisus. On esindatud neli naissoost ettevõtjat ning kaks meessoost ettevõtjat. Kõige noorem intervjueeritav oli 26 aastane ning kõige vanem 57 aastane. Ka ettevõtlusstaaži poolest erinetakse üksteisest oluliselt: kõige lühema staažiga ettevõtjatel oli kogemusi kahe aasta jagu, kõige pikem ettevõtlusstaaž oli aga 27 aastat.

Uurimuses välja toodud transkriptsioonid on esitatud jutumärkides ning kursiivis. Mõningate tsitaatide puhul on kasutatud sümbolit /.../, mis märgistab tsitaadi lühendamist

kontsentratsiooni hoidmise eesmärgil. Täiendavad autoripoolsed lisamärkused ja täpsustused on vajadusel esitatud nurksulgudes [].

Käesolevas uurimuse tarvis täidetud tööülesannete järjestuse lihtsamaks mõistmiseks on koostatud järgnev joonis:



Joonis 6. Uurimistöö etapid. Autori koostatud

Joonisel on visualiseeritud uurimuse läbiviimise etapid. Esmalt loodi teoreetiline raamistik ning analüüsiti erinevaid teoreetilisi käsitlusi, mille põhjal tehti otsused sobiva metoodika ja valimi osas. Seejärel leiti uurimuses osalevad ettevõtjad ning tutvuti nende taustainfoga ettevõtete kodulehtede ja sotsiaalmeediakanalite näol. Järgnevalt koostati kava intervjuu teemadega ning intervjuueriti valimisse pääsenud ettevõtjaid. Järgnes tekstianalüüs andmete tõlgendamise eesmärgil ning tulemuste esitamine. Viimaseks loodi seoseid teoreetilises käsitluses välja tooduga ning esitatu autoripoolsed ettepanekud.

3.2 Uurimuse tulemused

Järgnevalt esitatakse uurimistöö tulemused, mis selgusid empiirilise analüüsi käigus. Tulemused on lihtsamaks mõistmiseks välja toodud kategooriate kaupa ning kategooria nimetus on esitatud paksus kirjas (***Bold***), et tulemusi oleks mugavam eristada ja jälgida. Kategooriate ja koodide jaotus tabeli kujul asub lisa 2.

Ettevõtjate töökohustused ettevõtetes

Intervjuu esimeste teemade vältel koguti andmeid ettevõtjate tausta kohta nende endi sõnul. Intervjueeritavatel paluti avaldada oma ettevõtlusstaaži pikkus (vt tabel 2) ning loetleda oma peamised töökohustused ettevõttes. Küsimus töökohustuste kohta annab võimaluse aimu saada mikroettevõtjate tegevuse mitmekesisusest, töökoormusest ja vajadusest ise igakülgsest ettevõtte tegemistes osaleda.

Töökohustuste loetelu järgi jagunesid ettevõtjad kahte rühma. Esimesse rühma kuulunud vastajad olid hõivatud kõikvõimalike ettevõttega seonduvate töökohustustega, alustades ettevõtte juhtimisest, lõpetades koristustöödega. Võis täheldada, et sellesse rühma kuulusid ettevõtjad, kelle ettevõttes töötab kuni kolm töötajat. Ettevõtjate kirjeldused töökohustuste kohta olid järgnevad:

„Neid [töökohustused] on palju. Müümine kõigepealt. (.) Siis kauba tellimine, igasugused pildistamised, mõõtmised, kaalumised. Noh, et ühesõnaga tööd on nii palju, et... ja koristame kaa ise, tassime kaupu sisse ja viime välja. No ja need postid me ju samamoodi pakime, kõik mis läheb pakkidega.“ (Intervjueeritav A)

„Kõikvõimalikke [töökohustusi] täidan, sest omas ruumis olen siin, ja noh ikkagi kõike tuleb teha, ma tegin isegi raamatupidamist 15 aastat vist, nüüd mul on ikka raamatupidaja. Aga noh, olen müüja, teenindaja, kauba valmistaja [sõnastust muudetud, täpne tegevus ümber sõnastatud konfidentsiaalsuse huvides] , koristaja, kõik kõik asjad.“ (Intervjueeritav B)

„Praktiliselt kõiki rolle täidan: kaupade ja materjalide toomine, tööde juhtimine, müük, koristamine. Ja pärast tehingut suhtlen kaa kliendiga, kui on mingeid probleeme või küsimusi.“ (Intervjueeritav D)

„Kõik tegevused on minu õlul. Tellin kaupu, postitan netti pildid, kõigepealt tuleb need pildid üldse leida või ise pildistada. No ja siis arvutangi hinnad, tellin kaubad, nõustan kliente, mõõdan asju. Ja muidugi rahamajandus ja pretensioonidega tegelen vajadusel, see läheb kaa teeninduse alla.“ (Intervjueeritav E)

„Kõike teen, juhtimisest kuni koristamiseni. (.) Müün kaupa, tellin kaupa, pakin, no ainuke asi mida ma ise ei tee, on raamatupidamine.“ (Intervjueeritav F)

Teise rühma kuulus üks ettevõtja. Antud ettevõtja ei osale kõigis oma ettevõttega seonduvates töödes ja toimingutes, vaid ainult osades neist ning mitmed ülesanded delegeeritakse töötajatele. Teist rühma iseloomustab ka suurem töötajate arv, mis ühtlasi annabki võimaluse keskenduda teatud tegevustele ning osa töökohustusi delegeerida töötajaskonnale:

„Vastan meilidele, maksan arveid, maksan palka, tegelen kauba tellimisega ja lihtsalt ka kauba otsimisega ja uurimisega. Põhimõtteliselt ongi praegu ainult need asjad minul, ja muidugi laoprogrammiga ka töotan, see, mis on ühendatud kodulehega. [...] Kuna mina ise enamasti seal ei ole, siis tema [teine ettevõtte juht] tegeleb seal nüüd nende drive-in asjadega, tõstab laudu ümber ja paneb silte välja. Ja ta on ka muidugi koguaeg kõigega kursis iseenesest.“ (Intervjueeritav C).

Rahulolu ettevõtte majandustulemustega

Järgmiseks paluti ettevõtjatel mõelda, kuivõrd rahul on nad oma ettevõtte majandustulemustega. See küsimus esitati, et oleks võimalik hiljem tuvastada, kas riskijuhtimise rakendamisel on seoseid rahulolul sissetulekutega. Vastuste järgi võis vastajad jagada taas kahte rühma: esimeses rühmas olid ettevõtjad, kes ei ole majandustulemustega rahul; ning teises ettevõtjad, kes oma äritegevuse majandustulemustega rahule on jäänud.

Esimese rühma ettevõtjad leidsid, et nende ettevõtete majandustulemused ei ole nende silmis rahuldavad. Intervjuu läbiviija täheldas antud küsimuses ettevõtjate mõtlikust ning kohati kohmetut olekut. Seetõttu täpsustati kõigile küsitletutele, et küsimus seisneb vaid hinnangulises pooles ega eelda arvandmete esitamist. Seejärel avaldati rahulolematust:

„Ei ole rahul, midagi on ikka puudu. (...) Juba aasta aega see kaubandus ei voha niimoodi. Et selles mõttes ei ole rahul.“ (Intervjueeritav A)

„Ei ole rahul, võiks olla parem.“ (Intervjueeritav D)

„Võiks ikka tulusam olla.“ (Intervjueeritav E)

Teise rühma ettevõtjad olid üldiselt oma ettevõtte majandustulemustega rahul:

„Siis kui ma alustasin, täis indu ja noor, siis mul läks ikka väga hästi ja mul olid siin ikka koguaeg abijõud. /.../ ja siis hakkasin vaikselt tiksuma, siis oli väiksem see käive.

(.) No ütleme, et sellega mis ma nüüd teen ikkagi nii väga ei teeni. Aga et mul tervis vahepeal lonkas, siis ma sain riigi poolt väikese toetuse ja selle najal ma olen nüüd ikkagi edasi teinud ja nii ma võin küll öelda, et ma olen õnnelik ja rahul. Ma ei taha jätta pooleli, see on ikkagi minu kutsumus ja ma olen niivõrd selle sees. Ja ma olen selle abi eest väga tänulik.“ (Intervjueeritav B)

„No meil on suhteliselt uus ettevõtte veel, aga need kaubad on nii head, me ikka otsime investeerimisvõimalusi kaa ja laieneme ja areneme. Praegu võib rahul olla.“ (Intervjueeritav C).

„Ütleme, et ettevõtjana iga aasta on olnud ikkagi natukene tulusam. Et see ongi see, mida saavutada tahan ja siamaani olen saavutanud.“ (Intervjueeritav F)

Võtmetegurid ärilise edu saavutamisel

Teoreetilises käsitluses on toodud väide, et väikeste ettevõtete ebaõnnestumise taga on sageli juhtimisoskuste puudumine ning puudujäägid juhtimisalastes teadmistes, millel on tõenäoliselt oluline osa ebasoodsate juhtimisotsuste vastuvõtmisel. Seetõttu pidas magistritöö autor vajalikuks uurida, milliseid tegureid peavad intervjueeritavad eriti oluliseks ärilise edu saavutamisel. Selle küsimuse esitamisel täpsustas intervjuu läbiviija, et siinkohal peetakse silmas nii isiksusest tulenevaid, majandusest tulenevaid, ettevõtte ja toote eripäradest tulenevaid kui ka mis iganes teisi tegureid nagu õnn. Küsimuse eesmärgiks oli välja selgitada, millele on ettevõtluses tähelepanu pööranud intervjueeritud ettevõtjad ning kas nad tajuvad edukuse mõjurina ka juhtimisotsuseid. Autor nendib, et intervjueeritavad ei maininud edukust mõjutava tegurina õigeid juhtimisotsuseid ega ka oskusi riskidega toime tulla. Valdavalt pidasid ettevõtjad eduteguriteks kombinatsiooni erinevate mõjurite kokkulangevustest. Seisukohtade järgi paigutati vastanud kolme rühma.

Kaks intervjueeritavat uskusid, et olulisemad võtmetegurid ärilise edu saavutamisel tulenevad peamiselt ettevõtte omadustest nagu hea kaup, head hinnad ja oskuslik turundus:

„Ma ei tea, mul tuleb kõik kuidagi iseenesest (naerab). (.) No minu edukus on ikkagi see, et mul on odav kaup. Ma ikkagi olen saanud aru, et inimene vajab seda toodet ja selle kohta võib öelda küll, et odav ja hea.“ (Intervjueeritav A)

„Turundus! Kui sul on kõva turundustiim, siis see on kõige tähtsam, et sa jõuaksid inimesteni. Ja tööl võiksid olla noored, kes oskavad luua sellist teistsugust

lähenemist ja jutustada mingit lugu, mis paneb inimese kaasa mõtlema ja kaasa tegutsema. Et isegi, kui sulle toode ei paku kohe huvi, siis hakkad ikkagi kaasa elama, selline teistsugune lähenemine tundub ainukene variant, et paistad silma ja teed asja isiklikuks.“ (Intervjueeritav C)

„Kindlasti on turundusel kõige suurem roll ikkagi, sest alguses tuleb kliendid leida, kellele müüa. Mina tunnen, et minu poel on oluline ka teenindus, ma tunnen, et ma olen hea teenindaja ja minu kliendid on hästi palju seda kiitnud. Ja tänu sellele ongi mul püsiklientuur tekkinud.“ (Intervjueeritav F)

Kaks vastajat olid arvamusel, et kõige olulisemad edutegurid tulenevad ettevõtja isiksusest. Muuhulgas mainiti ka ettevõttest tulenevaid omadusi, kuid esmatähtsaks peeti siiski ettevõtjat ennast:

„Ise pead teadma, mida tahad teha, ja leidma endas selle kutsumuse, mis on südamelähedane. Tasub otsida endale väljundit, see on ikka nii palju rahulikum, kui töötada kellegi alluvuses. See on väga suur eneseteostus, kui inimesel on töö ja hobi koos, et sa leiaksid sellise tee. Tuleb leida endas see jõud.“ (Intervjueeritav B)

„Oskusi, häid tutvusi, julgust on vaja. Ja muidugi rahast on lihtsam raha teha, investeerida.“ (Intervjueeritav E)

Ühe intervjueeritava hinnangul on kõige olulisem ettevõtluses edu saavutamisel hoopis õnn. Ta küll märkis, et ka mitmed teised tegurid mõjutavad edukust, kuid nende kokkulangevust peab ta siiski ennekõike õnnelikuks juhuseks:

„Minu valdkonnas pigem õnn, et saaks õigel ajal odavad kaubad kätte ja võimalikul vähe ressursi ise peaks kulutama enne edasimüüki. Ja muidugi ka tutvused aitavad.“ (Intervjueeritav D).

Teiste isikute kaasamine otsustusprotsessi

Varasemalt läbiviidud uurimuse tulemusel, mida kirjeldati täpsemalt teooria peatükis, täheldati pereliikmete kaasamisel otsustusprotsessi märkimisväärt positiivset mõju ettevõtte majandustulemustele. Seetõttu soovis intervjuu läbiviija teada, kas ettevõtjad tunnevad, et kõik ettevõtte juhtimist puudutavad otsused on ainuisikuliselt nende kanda või arutavad nad võimalikke lahenduskäike läbi mõne pereliikme, töötaja, eriala asjatundja või

lihtsalt usaldusisikuga. Tuvastati, et kuuest uurimuses osalejast viis arutavad ettevõttega seotud otsuseid kas teiste töötajate või raamatupidajaga:

„Pigem raamatupidajaga [arutan], et temaga me lööme neid numbreid ikka kokku ja kalkuleerime ja arutame.“ (Intervjueeritav A)

„Kui mul on olnud mingid suuremad ideed, siis mul on olnud alati abilised kellega arutada, ja olen teinud ikkagi koosolekuid kaa. Need asutuste juhatajad ikka peaksid kaa ennast täiendama psühholoogiliselt ja igat pidi, koguaeg arenema, et hoida oma töötajaid ja mõtlema, kuidas neid kaasata ja neid kaa kuulda võtma.“ (Intervjueeritav B)

„Mul on Facebookis grupp tehtud, seal räägime koguaeg ka töötajatega läbi kõike ja ega meil müüjad aitavad kaa palju, nad ka promovad Instagramis, neil on seal hästi palju jälgijaid. Ja siis on meil üks vanem härrasmees, kes on hästi tark, tema kaa uurib palju ja on laia silmaringiga.“ (Intervjueeritav C)

„Ikka arutan läbi ja küsin, kõik toimub koostöös nii oma töötajatega kui isegi ka vajadusel arutan tuttavatega kellel on kogemusi. Ta ei pea isegi professionaal olema, aga peab olema silma asja peale. Küsingi mitme inimese käest üle et kuidas miski võiks olla ja võib juhtuda, et kellelgi teisel on hoopis mõni parem idee kui mul endal. Ma arutan jah väga palju läbi, ka kaupasid kui lähen ostma, siis arutan.“ (Intervjueeritav D)

„Arutlen, minu väga hea sõbranna teeb täpselt sama asja teises linnas ja me omavahel arutleme, et mis me üksteise tegemistest arvame. Ja oma abikaasaga kaa ikka arutad õhtul, et mis ta arvab. Aga rohkem ei ole kedagi.“ (Intervjueeritav F)

Otsustamisprotsessi ei kaasanud teisi isikuid vaid intervjueeritav E, kelle ettevõttes ei olnud peale tema enda rohkem töötajaid ning kes koostas ise ka raamatupidamise oma ettevõttele:

„Ma võtan otsused vastu ainuisikuliselt, ma arvan, et ma tunnen ise oma klientide vajadusi kaa hästi ja seda kaupa, mis ma siis müün.“ (Intervjueeritav E)

Ettevõtjate nägemus riskijuhtimisest

Pärast sissejuhatavaid teemasid järgnesid intervjuus konkreetsemalt riske ja riskijuhtimist puudutavad küsimused. Esmalt uuriti, milline on ettevõtjate arusaam ja nägemus riskijuhtimisest ettevõttes. Valdavalt oli selle küsimuse järgselt tunda ettevõtjate kohmetust riskijuhtimise defineerimisel ja riskijuhtimisega seonduvate võimalike tegevuste määratlemisel. Sageli väljendati esmalt teadmatust, kuid järgi mõeldes siiski lisati mõningaid mõtteid. Autor soovib juhtida tähelepanu asjaolule, et ühelgi uurimuses osalenud ettevõtjal ei olnud ettevõtlusalast haridust ega kogemusi keskmise suurusega või suurettevõtte juhtimisel, mistõttu oli autori hinnangul ettevõtjate reaktsioon sellele küsimusele ootuspärane. Enne intervjuu algust selgitati kõigile uurimuses osalejatele, et intervjuu teemad võivad sisaldada mõisteid, millega neid varasem kokkupuude puudub ning vajadusel on teadmatuse väljendamine igati asjakohane ja õigustatud.

Riskijuhtimise olemuse kirjelduse järgi jagati ettevõtjad kolme rühma: ettevõtjad, kelle nägemuse kohaselt on kogu ettevõtluses osalemine pidev riskide juhtimine konkreetseid toiminguid nimetamata; teise rühma kuulusid ettevõtjad, kes pidasid riskijuhtimiseks riskide mõjude maandamist läbi erinevate toimingute, sh ettevõtte mitmekesistamine; ning viimases rühmas oli üks ettevõtja, kes ei osanud küsimusele vastust anda.

Esimesse rühma koondatud ettevõtjad olid arvamusel, et ettevõtluskeskkond on riskidest tulvil ning täpsemalt ei osanud nad riskijuhtimise olemust selgitada. Intervjuu läbiviija hinnangul oli ettevõtjate mõtete suund erinevaid riskijuhtimise definitsioone arvestades asjakohane ning mõisteti riskide olemasolu ning võimalikke laiaulatuslikke mõjusid, kuid selgitused riskijuhtimisest olid pealiskaudsed ning pähe tulnud mõtteid ei osatud koheselt seostada maandamise meetmetega. Intervjueeritavad andsid riskijuhtimise nägemuse osas järgnevaid selgitusi:

„(.) Noo ega ma ei tea, mis see on. (...) Et see väikeettevõtlus ongi tegelikult üks suur risk, siin iga asja puhul on nii, et ega me ju koguaeg riskime. Aga ma olen selle otsuse teinud ja ma tahan seda teha.“ (Intervjueeritav A)

„No ütleme nii, et kui sa oled eraettevõtja, siis tegelikult on see vastutus hästi suur, sest sul ei ole mingisugust garantiid, et sa jõuad töötajale palka maksta, et tema oleks oma eluga rahul ja sina ise oleks kaa oma eluga rahul. Ja see on päris suur pähhkel, kuidas seda ettevõtet siis nii juhatada, et kõik oleks rahul. See siis on riskijuhtimine,

ma arvan. Sest risk on ettevõtjal ikkagi väga suur ja ilma riskita ettevõtluses ei saa.“
(Intervjueeritav B)

„(naerab) Ei no riskijuhtimine ongi see, et mingid otsused võtad vastu ja see on ju suur risk, et kas see on kliendi jaoks sobilik variant või ei ole. Minu puhul ongi näiteks see, et kui ma ostan sada mingit asja, et kas ma müün need ka kellelegi ära.“
(Intervjueeritav F)

Teise rühma kuulunud ettevõtjate nägemused sarnanesid kõige enam üldlevinud arusaamale riskijuhtimisest. Teisisõnu viitasid nad oma väljaütlemistes riskide mõjude leidmisele ning nende maandamise viiside otsimisele. Lisaks tõid nad omaalgatuslikult näiteid võimalikest riskide juhtimise viisidest, et oma arusaama paremini illustreerida. Välja toodi näiteks riskide määratlemist ja igale riskile vastavalt maandamisvõimaluste otsimist, lisaks ka ettevõtluse mitmekesistamist, mida samuti võib käsitleda ühe riskide maandamise meetmena. Antud rühma kuulunud kahe ettevõtja vastused olid järgnevad:

„Ausalt öeldes tuleb wikipedia lahti võtta (naerab). No otseselt ma ei oskagi öelda, me oleme teinud äriplaani just hiljuti kus me muidugi analüüsisime riske ja seda me küll teeme ja võtame teadmiseks, näiteks SWOT analüüsi teeme.“ (Intervjueeritav C)

„See on siis see, et tuleb mõelda oma ettevõtte riskide üle ja analüüsida siis, et kuidas need minimaalselt mõjutaksid sissetulekuid. Või teine võimalus, et pakkuda mitmekesiseid tooteid ja teenuseid, mul on kaa näiteks kaks täiesti erinevat kauba liiki ja sihtgruppi, ma olen siis nii riski juhtinud. Et kui üks ära kaob, siis vähemalt teine vast toimib.“ (Intervjueeritav E)

Üks ettevõtja ei osanud küsimusele vastata ning kuivõrd intervjuu läbiviija tajus soovimatust küsimusel pikemalt peatuda:

„Ma ei oska sellele küsimusele küll vastata. Mis see tähendab siis?“ (Intervjueeritav D)

Potentsiaalselt realiseeruvad riskid ettevõtjate hinnangul

Varasemad uurimused on näidanud, et mikroettevõtete riskikomponentide määramine on keerukas ettevõtete omanikust eraldamise raskuste tõttu. Samuti on väidetud, et väikeettevõtjad ei suuda sageli tõeselt riske hinnata, alahinnates sisemisi riske ning

üle hinnates väliseid tegureid. Intervjueeritavatel paluti välja tuua riske oma ettevõtte põhiselt, mille realiseerumist nad pidasid kõige tõenäolisemaks. Autor täpsustab, et mingit selgitustööd riskide, ebakindluse, ohtude vms teemal küsimuse esitamisele ei eelnenud ning vastuseid käsitleti uurimuses muutmata kujul, mistõttu siinkohal esitletavad nägemused riskidest ei pruugi sobituda klassikaliste teoreetiliste käsitlustega. Kuivõrd eesmärk oli välja uurida ettevõtjate arusaam ja arvamus, siis peeti kõikvõimalikke seisukohti õigeks ning neid ei eristatud teoreetiliste käsitluste alusel.

Vastustest selgus, et ettevõtjad olid vähemalt osaliselt teadlikud oma ettevõtet ohustavatest riskidest ning valdavalt nimetati enam kui üht riski. Samas tuleb tõdeda, et magistritöö autor on nõus varasemates uurimustes välja pakutud seisukohtadega, mis puudutavad keerukat riskikomponentide määramist ning võimalikke raskusi sisemiste ning välimiste riskide tõesel hindamisel. Sisemisi riske, mis tulenevad ettevõtte sisestest faktoritest, sh ettevõtjast endast, nimetati ka käesolevas uurimuses vähem kui ettevõtteväliseid riske. Samuti oli tihti klassikalise „riski“ definitsiooni mõistes tegemist pigem ohu või ebakindluse, kui mõõdetava riskiga.

Mitmed küsitletud ettevõtjad tundsid kõige enam muret klientuuri vähenemise pärast. Kuivõrd antud uurimus käsitleb kaubandusettevõtteid, siis on kõrgeenenud ohutunnetus igati mõistetu tulenevalt keerulisest majandussituatsioonist, mis ohustab väikeseid, mitteveebipõhiseid kauplusi väga tugevalt. Kõik uurimuses osalejad väitsid, et ehkki nad on teinud ponnistusi oma ettevõtete kaubavaliku pakkumiseks erinevates internetikeskkondades, ei ole tulemused olnud ootuspärased ning ettevõtete käive on piirangute tõttu oluliselt langenud.

Kolm ettevõtjat tunnetasid potentsiaalse riskina klientide kadumist:

„Ma kardan ikkagi, et kuidagi kliendid nagu kaovad ära (...) Mul on mulje, et neid jääb puudu.“ (Intervjueeritav A)

„Covid-19 piirangutega seoses klientide vähesus (...) Ja muidugi vähene teadlikkus on üldse nende toodete kohta ja sellest tulenevalt oht, et piisavalt kliente ei jõua meieni.“ (Intervjueeritav C)

„Mul on kaks asja, esiteks et kliendid kaovad ära miskipärast (...). (Intervjueeritav E).

Vastupidiselt eelnevale kolmele vastanule, pidas üks ettevõtja potentsiaalseks riskiks oma ettevõtte puhul hoopis tellimusmahtude kasvuga kaasnevat mainelangust teenuse kvaliteedi langemisel:

„Tead, mingis mõttes ma kardan praegu mahu suurenemist, sest üksi selle suureneva mahuga enam hakkama ei saa, aga kui töötaja võtta, siis kas ma jõuan kõik maksud maksta ja kas ma suudan talle kõik selgeks teha nii, et äri ikka vanaviisi edasi läheks ja maine ei saaks kannatada.“ (Intervjueeritav F)

Samuti nimetati kolme ettevõtja poolt konkurentsist tulenevaid riske:

„Kardan, et nad [kliendid] lähevad ikka sinna suurtesse ettevõtetesse, suurtesse kaubanduskeskustesse.“ (Intervjueeritav A)

„(...) ja konkurentide kasv kaa.“ (Intervjueeritav C)

„(...) eks konkurente kaa kardan tegelikult, mul mõned praegu kaa on, aga no praegu ma pakun neist soodsamalt kaupu, enam odavamaks väga lasta ei saaks hindu.“ (Intervjueeritav E)

Ka tarnijatega seotud riske nimetas kolm ettevõtjat:

„Ma võin nii palju öelda, et põhiliselt ma mõtlen, kas ma tulevikus enam saan samasuguste hindadega kaupu kätte nagu täna ja varem, sest muidu kujunevad hinnad ostja jaoks juba liiga kõrgeks (...)“ (Intervjueeritav D)

„(...)ja siis [kardan], et tarnija kaob ära. Sest see kauba kvaliteet on ikka üli tähtis ja ma olen harjunud kaa nendega juba asju ajama, pärast oleks ilmselt keeruline leida kellega neid tarnijaid asendada ja kuidas see asjaajamine siis rahvusvaheliselt oleks üldse.“ (Intervjueeritav E)

„Kuna minu toodangust 60-70% pärineb Poolast, siis Poolas euro kasutuselevõttu ma kardan, sest see muudab kindlasti kohe hindasid ja kas siis üldse tasub enam müüa Poola ladudest tulevat toodangut.“ (Intervjueeritav F)

Üks ettevõtja pidas aga kõige olulisemaks potentsiaalselt realiseeruvaks riskiks töötajate vahetumist:

„Kui tekib paus sisse ja mingi periood ma ei suuda töötajatele tööd kindlustada piisavalt, töölisel jääb aega üle ja läheb seniks kuhugi teise kohta tööle. Kui ma olen temaga ikka neli-viis aastat juba koos töötanud ja õpetanud välja ja ta järsku ära kaob, siis uus inimene leida ja õpetada on keeruline. See tööjõu probleem on meil väga suur risk“ (Intervjueeritav D)

Intervjueeritav C lisas, et ka seadusandlusest tulenevad piirangud mõjutavad nende turundustegevust, mis omakorda takistab suuremahulise kliendibaasi loomist:

„(...) meie toodet on ka raske sotsiaalmeedias reklaamida, sest teatud sõnad nagu [anonüümsuse huvides on nimetatud sõnad esitlemata jäetud] on keelustatud.“ (Intervjueeritav C)

Samuti oli intervjueeritavate seas ettevõtja, kes tundis, et kõige olulisem risk tuleneb temast endast ettevõtte omaniku ja juhina:

„Ma ei oskagi ette ennustada praegu seda [riskid], sest noh, kõige tähtsam on tervis, enda puhul ma ütlen seda. Kui on tervis, siis on kõik hästi, siis aga läheme edasi ja pole midagi viga. Aga kui nüüd peaks juhtuma, et midagi tervisega juhtub, siis on halvasti.“ (Intervjueeritav B)

Rakendatavad meetodid ja toimingud riskide juhtimisel

Selle teema puhul esitati uurimuses osalejatele küsimusi riskide juhtimise teemal nende ettevõtte põhiselt. Intervjuu läbiviija soovis teada, kas ettevõtjad mõtlevad võimalikest viisidest riskide negatiivsete mõjude maandamiseks ning kas ja milliseid toiminguid teadlikult riskide juhtimiseks teostatakse. Samuti päriti, kas riskide juhtimisega tegeletakse regulaarse tegevusena ning kas selle käigus vormistatakse tegevused kirjalikult.

Vastused võimaldasid uurimuses osalejad jagada kolme rühma, millest esimesse kuulunud ettevõtjad tegelesid regulaarselt riskide juhtimisega teadliku otsusena ning vormistasid vastavad toimingud kas osaliselt või täielikult ka kirjalikult. Teises jaotises olid ettevõtjad, kes küll moel või teisel riski püüdsid juhtida või riskide negatiivseid mõjusid maandada, kuid ei teinud seda regulaarselt ega vormistanud kirjalikult. Kolmandasse rühma kuulunud ettevõtjad ei mõelnud riskidele ega rakendanud riskide negatiivsete mõjude maandamiseks mingeid taktikaid, vaid tegelesid probleemkohtadega nende ilmnemisel.

Esimesse rühma ettevõtjad tegelesid oma ettevõtetes regulaarselt erinevat liiki riskide juhtimisega, ehkki protsessid riskijuhtimise korraldamiseks erinesid tavapärastes käsitlustes välja toodutest. Lisaks pidasid nad vajalikuks maandamismeetmeid kas osaliselt või täielikult vormistada ka kirjalikult. Intervjueeritavad B ja C, kes esimesse rühma kuulusid, kirjeldasid oma riskijuhtimise meetodeid ja praktikaid järgnevalt:

„No ettevõtja elu on selline, et mingi pidev areng peab koguaeg olema, sest kui sa ei mõtle neid asju läbi, siis sa ei ole endaga rahul. Mingi idee peab ikkagi olema. (...) Kirja kaa panen, ma panen oma tööd ja tellimused kõik kirja ja mõtteid tulevikuks kaa panen, ja see on kohe selline täiesti teistmoodi aeg, et mõelda, kuidas ja mida edasi teha ja siis vaadata, kuidas see tulevikku mõjutab. Riskide maandamiseks ma hoolitsen oma tervise eest, iseenda eest, sellest on kõige suurem abi. (...) Klientide vähesust ma ei karda, ma hoian oma kliente, ja töötajaid peab kaa hoidma. Kõik need asutuste juhid peaksid kaa psühholoogiliselt täiendama ennast koguaeg, et töötajaid ikka hoida. “ (Intervjueeritav B)

„Jah, mõnest protsessist oleme siin kahe aastaga juba aru saanud, et mida peab regulaarselt analüüsima, näiteks kaupade liikumist. Et põhiliselt uurin, mida rohkem ostetakse, et see koguaeg olemas oleks ja teisi asju vähem tellida.(...) Iseenesest ma analüüsin seda ikka iga päev, mul on päris hea ülevaade ja seda ma tõesti vaatan. Aga muidu kaa, ikkagi regulaarselt proovime ja vaatame ja mõtleme, et kuidas on läinud ja mis edasi saab. Me oleme teinud ka äriplaani ja sealt see SWOT-analüüs [ettevõtte riskide teemal] on jäänud, mida me teeme edasi. (...) Meil on välja mõeldud ka meetmeid mida saaks kasutada. Näiteks turistide vähesust aitab korvata see, et panustame rohkem e-kaubandusele, reklaamipiirangute mõjutamiseks tahame pääseda võimalikult palju peavoolumeediasse, telesse. Ja konkurentide vastu võitleme nii, et tekitame oma kaubamärgi ja selle alt müüme kõiki tooteid, et olla usaldusväärne ja pakkuda ühtlase kvaliteediga tooteid, et nii siis turg võita.“ (Intervjueeritav C)

Kaks ettevõtjat ei tegelenud regulaarselt erinevate võimalike riskide väljaselgitamisega, kuid keskendusid regulaarselt ühe riski maandamise võtetele. Samal ajal võis neil olla valmis mõeldud varuplaan mõne ettevõtlust tugevalt ohustava riski negatiivse mõju maandamiseks, kui see peaks ilmnema, kuid selle ärahoidmiseks tegevusi ei rakendatud. Samuti ei

vormistatud maandamismeetmeid kirjalikult. Ettevõtjad kirjeldasid oma tegevusi riskidega toime tulekul järgnevalt:

„Ainult e-kaubandus [kliientuuri hoidmiseks], sest ma näen, et inimestele meeldib šopata arvutis. Netilehte ma tahtsin juba eelmisel sügisel ja läbirääkimised käivad, see on valmimas. Ja mul on veel lisaks üks iluteenus ka, mida ma pakun. Eks me ikka mõtleme koguaeg, neid koju kullereid ja uste taga käimisi sai siin kõvasti tehtud ja eks seekord tuleb ilmselt samamoodi teha. Me tegime ka Annaga [nimi muudetud, tegemist teise Võru ettevõtjaga] koostööd ja pushisime, et näed ostsid vaiba, osta tema käest kaa, ta toob sulle asjad koju kätte.(...) Aga ei, mina küll niimoodi maha ei istu [strateegia kirjalikuks vormistamiseks], kogemus aitab kaa mõelda ja korraldada jooksvalt. “ (Intervjueeritav A)

„Ma töotan kuu lõputi alati väga palju selle nimel, et ladusid läbi kammida mitmeid päevi ja osta kaupu, mis mul seisma ei jääks, ja kuu alguses alati tegelen nende kaupade turundamisega. Kirja ma nii jah ei pane. (...) Aga mul on välja mõeldud, mida ma saan teha [kui Poolast enam kaupu ei saa või ei tasu osta], Eestis on kaa väga palju vaheladusid ja lihtsalt toodangut tuleb siis muuta, et ei oleks 70% Poolast vaid tuleb otsida teisi Euroopa ladusid kus on juba hinnad paigas. “ (Intervjueeritav F)

Kaks ettevõtjat sõnused, et nad tegelevad riskidega nende ilmnemisel ega ole kuidagi valmistanud:

„(...) ikka väga tugevalt mõjutab kõik see majandussituatsioon ja üleüldiselt kõik hinnad, seda on raske ette näha, aga mul on ka teine töö lisaks sellele ettevõttele, nii et ma olen mingil määral kaitstud nende riskide eest, et toit on ikka laual. Aga ma jah nii ei mõtle ette, võiks mõelda küll, aga ei mõtle. “ (Intervjueeritav D)

„Mul on väike ettevõtte kaa ja üks siin majandan, et nii nagu läheb, nii ongi ja (...) Ei ole järginud mingit strateegiat. Ma asutasin ära lihtsalt, et leidsin tooted, mis on head ja soodsad ja mida saab kallimalt edasi müüa. Kuni nõudlust on, seni müün. “ (Intervjueeritav E)

Enne intervjuude läbiviimist tutvuti uurimuses osalejate ettevõtetega nende kodulehtede ning sotsiaalseadme fännilehtede kaudu. Magistratöö autor soovib lisada, et autori hinnangul

ei ole ettevõtjate endi kirjeldatud riskijuhtimise ja riskide maandamise meetodite nimekiri täielik. Teadaolevalt on mitmed intervjueeritavad leidnud viise ettevõtte mitmekesistamiseks, mida võib samuti käsitleda riski juhtimise meetmena, pakkudes erinevaid lisateenuseid. Näiteks pakutakse iluteenuseid, korraldatakse regulaarseid vestlusõhtuid, viiakse läbi töötubasid ning renditakse ruume väikesteks sünnipäevadeks või konverentsideks. Antud uurimus aga ei võimalda hinnata, kas ettevõtjad on sellised meetodid valinud teadlikult riskide juhtimise eesmärgil või mitte.

Teadlikkus laialt levinud riskijuhtimise raamistikest

Intervjueeritavatelt küsiti, kas nad on kokku puutunud tuntumate riskijuhtimise raamistikega, nagu näiteks COSO raamistik ja ISO standard. Küsimuse eesmärk oli välja selgitada, kas uurimuses osalejatel võib olla riskijuhtimise valdkonnas teadmisi, mis eelnevate teemade käsitlemisel ei selgunud. Samuti sooviti teada saada, millised on ettevõtjate hoiakud seoses üldtuntud riskijuhtimise abimaterjalidega, juhul, kui kokkupuude on olemas. Kuuest küsitlusest kaks olid kuulnud ISO standardist, kuid ei olnud tuttavad nende sisuga. Autori hinnangul ei viita see teave ilmtingimata asjaolule, et ISO standard riskijuhtimiseks on enam tuntud. Laiem kõlapind võib olla tingitud ka sellest, et Rahvusvahelise Standardiorganisatsiooni (ISO) poolt loodud standardeid on loodud mitmetes erinevates valdkondades, mistõttu nimetus on tuttava kõlaga.

Selle küsimuse raames jaotusid uurimuses osalejad kahte rühma. Esimesse rühma kuulusid ettevõtjad, kes on kuulnud küll ISO standardist, kuid COSO riskijuhtimise raamistikust mitte. Sellise vastuse andsid kaks uurimuses osalejat: intervjueeritav A ning intervjueeritav C. Teise rühma kuulunud ettevõtjad ei olnud kokku puutunud ühegi riskide juhtimise abimaterjaliga, sh COSO raamistik ning ISO standard riskijuhtimiseks.

Teise rühma kuulus küsitlusest ettevõtjatest neli. Seega võib väita, et suurettevõtete seas laialt levinud riskijuhtimise abimaterjalid on küsitluse mikroettevõtjate jaoks vähetuntud ning ka mainitud kokkupuuted ISO standardiga ei pruugi viidata ISO riskijuhtimise standardile, vaid mõne teise valdkonna ISO standardile.

Riskide juhtimise otstarbekus intervjueeritava ettevõttes

Selle teema raames sooviti uurida ettevõtjate hoiakuid seoses riskijuhtimisega ning jõuda arusaamale, kas vähest huvi ja madalat riskide juhtimise rakendamise määra tingib madal

teadlikkus või seisnevad põhjused peamiselt milleski muus, näiteks ressursinappuses. Selle väljaselgitamiseks esitati ettevõtjatele küsimusi, mille eesmärk oli teada saada ettevõtjate arvamusi riskide juhtimise otstarbekusest praeguses majandussituatsioonis praeguse ettevõtte seisu alusel.

Autor soovib täpsustada, et ettevõtjatele, kelle seisukoha järgi riskide juhtimine praeguses olukorras oleks mingil põhjusel ebaotstarbekas, kavandati lisaküsimus, mille abil oleks välja selgitatud tegurid, mille ilmnemisel nende arvates võiks osutada vajalikuks riskide juhtimisega regulaarne tegelemine. Uurimuse tulemusel aga selgus, et kõikide osalenute hinnangul on tarvis praegustes oludes riskide juhtimisega tegeleda, ehkki meetodid selleks ei pruugi ühtida laialt levinud raamistikese märgitutega. Ettevõtjate arvamused olid järgnevad:

„No praegu on tegelikult kõige kriitilisem aeg, et ilmselt on nagu see jah, mis panebki mõtlema. Tegelikult peakski tõesti hakkama regulaarselt mõtlema [riskide juhtimisele].“ (Intervjueeritav A)

„Jah, ikka, seda [riskide juhtimist] peab tegema, ükskõik missugune on ettevõtte. Ja muidugi töötajaid peab hoidma, nendega peab hästi läbi saama.(...) No elu on selline, et mingi pidev areng peab koguaeg olema, sest kui sa ei mõtle, mis edasi saab, siis sa ei ole tulemustega rahul.“ (Intervjueeritav B)

„Jaa, [on otstarbekas], praegusel ajal ei saagi muudmoodi, sest praegu ei tea sedagi, mis kuu pärast toimub. Eks meil on seda riskianalüüsi niikuinii vaja juba investorite leidmiseks.“ (Intervjueeritav C)

„Kui mul teist sissetulekuallikat ei oleks üldse, siis ikka oleks loomulikult vaja mõelda regulaarselt mis ja kuidas saab kuu aja pärast või järgmine aasta. Loomulikult oleks vaja mõelda. Ja tegelikult võiks kõik kirja kaa panna, siis on ikkagi silmade ees. Praegu jookseb tööd ette kaa, siis ujud vooluga kaasa, aega on isegi vähe ja ei ole nagu seda aega, et istud ja kirjutad, aga kindlasti võiks.“ (Intervjueeritav D)

„Praegu on kõigil väikestel ettevõtetel väga keeruline aeg, õnneks mul üks kaubagrupp on selline, mida ikka läheb vaja, teine on nagu rohkem luksuskaup. Et ma pean ikka vajalikuks jah, mitmekesiseid tooteid pakkuda ja nii ma kindlustan ka

endale ära elamise. Ja eks igas ettevõttes peabki vaatama, mida neil võimalik oleks ette võtta, et hakkama saada.“ (Intervjueeritav E).

„Ma elan päev korraga, kuigi ma tean, et ettevõtjana see ei tohiks nii olla ja kindlasti peaks regulaarselt mõtlema. Aga minu arvamus on see, et kui midagi juhtub ettevõttega, siis sellest ei juhtu mitte midagi, ma mõtlen midagi muud välja. Ma alustasin äri juba kuus aastat tagasi selle mõttega, et võib-olla tegutsen ainult kuu või kaks ja edasi mõtlen täpselt samamoodi, et kui ikkagi läheb väga raskeks, siis ma lõpetan ära“. (Intervjueeritav F)

Valmisolek riskijuhtimise rakendamiseks teadmiste kasvu korral

Viimase küsimuse eesmärk oli jõuda arusaamale, kas riskijuhtimise näol on tegemist ettevõtjatele huvi pakkuva protsessiga ning kas neil oleks valmisolek erinevaid riskide juhtimise meetodeid aktiivsemalt praktiseerida, kui nad teemat paremini valdaksid. Selleks küsiti uurimuses osalejatelt, kas nad sooviksid riskijuhtimisega rohkem tegeleda, kui omaksid laialdasemaid teadmisi või kui töötataks välja lihtsasti mõistetav ja kompaktne abimaterjal spetsiaalselt mikroettevõtete riskijuhtimise lihtsustamiseks. Selles küsimuses jagunesid ettevõtjad vastuste alusel kaheks: need, kes avaldasid huvi teemasse rohkem süveneda oma ettevõtte hüvanguks ning need, kes huvi riskijuhtimise abimaterjalide järele ei ilmutanud.

Enamik vastanutest kuulusid esimesse gruppi, kus ettevõtjatel on huvi lisateadmiste kogumiseks riskijuhtimise teemaga seonduvalt. Samuti leidsid nad, et lihtsas keeles, lihtsasti kättesaadav ning võimalikult lühike ja konkreetne, peamiselt mikroettevõtetele suunatud riskijuhtimise abivahend võiks nende ettevõttes kasutust leida:

„Kui punkt punkti haaval onju, et seda, seda, seda... siis küll ikkagi jah, vaataks ja tutvuks.“ (Intervjueeritav A)

„Siis peaks vaatama, mis valdkonda see hõlmab, kas ta ühiselt kõigile sobib? Võiks olla mingi suurem ühine, mis sobib kõigile, ja siis konkreetsemalt valdkonniti kaa välja tuua. Ma arvan jah, et sellest võiks isegi asja saada küll ja miks mitte, sest ega seda riskianalüüsi esimest korda polekski ka meie teinud kui poleks olnud seda äriplaani tegemist. Sest sa võid ju mõelda, et sa ise oled teemas nii sees, aga seda on ikkagi vaja.“ (Intervjueeritav C)

„Noo, ma ütlen niimoodi, et kui ma peaks minema seda raamatukogusse võtma või ostma, siis ma seda ei loeks, aga kui ta tuleks tasuta näiteks postkasti, siis kindlasti ma vaataks selle üle.“ (Intervjueeritav D)

„No ma arvan nii, et see peaks siis olema kuidagi reklaamitud, et ettevõtjad oskaks ja teaks seda otsida, et siis küll. Aga nii, et ise minna mingeid raamatuid otsima, no ma olen nii väike tegija ja need vast on rohkem suurematele tegijatele. Muidu huvi ikka pakuks, kindlasti“. (Intervjueeritav E)

„Jaa, pakuks kindlasti, ma olen mõnel ettevõtluskoolitusel käinud mis on pakutud ja kindlasti mitte miski ei voola üle külje maha.“ (Intervjueeritav F)

Üks intervjueeritud ettevõtjatest, ühtlasi ka kõige vanem uurimuses osaleja, oli seisukohal, et tema pikaajalisest kogemusest tulenevalt ei tunneks ta riskijuhtimise juhendi järele vajadust. Ettevõtja sõnul sooviks ta pigem ise tegutseda mentorina:

„Vot, ma ei oska nüüd öelda, pigem vist mitte. Ma võiks võib-olla oma kogemustest nii mõndagi noortele öelda, aga endale, ma pigem ei oskagi jah arvata, et kas seda oleks tarvis.“ (Intervjueeritav B)

3.3 Järeldused ja arutelu

Eelnevas alapeatükis kajastusid magistritöö autori poolt teostatud empiirilise uurimuse tulemused. Järgnevalt avaldab autor analüüsi tulemustel tekkinud tähelepanekud, seosed teoreetilises käsitluses välja tooduga ning lisab ka omapoolseid ettepanekuid mikroettevõtete riskijuhtimisega seondult.

Uurimisülesannete täitmise eesmärgil pidas autor vajalikuks esmalt uurida riski ja riskijuhtimise teoreetilisi käsitlusi erinevate autorite hinnangul. Selgus tõsiasi, et kuivõrd iga teadusharu kujundab riski mõiste ümber lähtudes konkreetse uurimisvaldkonna kontseptuaalsetest vajadustest, ei ole ühte ainuõiget määratlust välja kujunenud. Mitmete arvamuste kohaselt peetakse riske ennekõike negatiivset mõju avaldavateks nähtusteks, kuid teiste seisukohtade järgi on riskeerimine ettevõtte arengu seisukohalt möödapääsmatu ning, et ettevõtet saab defineerida tema võimekuse põhjal võtta üha suuremaid riske. Küll

aga on erinevad autorid ühel meelel tõsiasjas, et riskid avaldavad mõju ettevõtte kasumlikkusele. Samuti ollakse valdavalt nõus, et riski mõjud on mõõdetavad, mistõttu on tarvis eristada „riski“ ja „ebakindlust“, ehkki erinevuste määratlemine tekitab sageli raskusi. Magistritöö autori hinnangul on antud uurimuse kontekstis asjakohane arusaam riskist kui nähtusest, mis võib avaldada nii positiivseid kui negatiivseid tagajärgi ning mille mõju on mõõdetav. Samuti nõustub autor väitega, et tulenevalt majanduses tunnustatud arusaamadest, on riskeerimine võimaluste piires ettevõtte arengu seisukohalt vajalik.

Üks uurimuse eesmärkidest oli selgitada välja ettevõtte riskid intervjueritud kaubandussektori mikroettevõtjate hinnangul. Uurimuse tulemusel selgus, et intervjueritud ettevõtjatel on ühene arusaam, et kõik nende tehtavad otsused ettevõtluse seisukohalt kujutavad endast vähemal või rohkemal määral riskeerimist. Teoreetiliselt seisukohalt ei saa sellist mõtteviisi autori hinnangul valeks pidada, ehkki mitmed intervjueritavate poolt nimetatud riskid sobitusid mitmete klassikaliste „riski“ definitsioonide kohaselt pigem ebakindluse liigitusse. Teisalt, võttes aluseks CPA Australia poolt spetsiaalselt väike- ja keskmise suurusega ettevõtetele koostatud riskijuhtimise abimaterjali, võib öelda, et ettevõtjate nägemus riskidest sarnaneb oluliselt juhendiga. Kuivõrd antud uurimuse eesmärk keskendus ettevõtjate arusaamade ja arvamuste väljaselgitamisele, peeti kõikvõimalikke seisukohti õigeks ning neid ei eristatud teoreetiliste käsitluste alusel. Uurimusest selgus, et ettevõtjad olid vähemalt osaliselt teadlikud oma ettevõtet ohustavatest riskidest ning valdavalt nimetati enam kui üht riski. Potentsiaalselt realiseeruvate riskidena ettevõtjate hinnangul toodi enim välja klientuuri vähenemist, konkurentsi tõusu ning tarnijatest tulenevaid probleeme. Samuti märgiti ettevõtte maine langust, töötajate vahetumist, seadusandlusest tulenevaid piiranguid ning ettevõtja tervisest tulenevaid riske. Teoreetilised väited, nagu keerukas mikroettevõtete riskikomponentide ettevõtete omanikust eraldamise raskuste tõttu ning väikeettevõtjate sagedane ebatõene riskide hindamine, sh sisemiste riskide alahindamine ning väliste tegurite ülehindamine, osutusid autori hinnangul tõeseks ka käesoleva uurimuse tulemuste põhjal.

Teoreetilises käsitluses on toodud väide, et väikeste ettevõtete ebaõnnestumise taga on sageli juhtimisoskuste puudumine ning puudujäägid juhtimisalastes teadmistes, millel on tõenäoliselt oluline osa ebasoodsate juhtimisotsuste vastuvõtmisel. Kirjanduses märgitakse sageli mikroettevõtete peamiste eduteguritena arukaid juhtimisotsuseid, häid kontakte, ettevõtja võimet otsida ja koguda teavet ning tuvastada võimalusi, luua suhteid, õppida

kogemustest ning tegeleda riskidega. Välja toodi ka uurimus, millest järeldati, et ka ettevõtjad ise tunnetavad juhtimisoskuste olulisust edu saavutamisel. Magistritöö autori poolt läbiviidud uurimuses ei maininud ükski intervjueeritav edutegurina oskuslikke juhtimisotsuseid, erialast ettevalmistust ega oskust riskidega toime tulla. Valdavalt pidasid ettevõtjad eduteguriteks kombinatsiooni erinevate mõjurite kokkulangevustest. Kõige olulisemateks eduteguriteks peeti ettevõtte tegevusest tulenevad tegureid, nagu hea kaup, taskukohased hinnad ning oskuslik turundus. Tähtsaks peeti ka ettevõtja isikust tulenevaid omadusi. Üks intervjueeritav leidis, et tema tegevusvaldkonnas on õnnestumisel oluline osa ka õnnel. Ei saa siiski välistada, et kui intervjueeritavatele oleks küsimus esitatud „kas“ küsimusena, ehk oleks küsitud, kas nad peavad ülaltoodud teoreetilisel baasil loodud tegureid edu saavutamisel olulisteks, oleksid vastused olnud mõnevõrra teised. Seetõttu ei saa väita, et ettevõtjad ei pidanud juhtimisoskusi, erialast ettevalmistust ning riskidega toimetulekut edu saavutamisel olulisteks, kuid selgus, et omal initsiatiivil nad intervjuude käigus antud tegureid eduteguritena ei nimetanud.

Varasemad uurimused on viidanud asjaolule, et väikesed ettevõtted on neile iseloomulikest omadustest tulenevalt kõrge riskitasemega. Kõik ettevõtted puutuvad riskidega sageli kokku ning teadmatus või soovimatus riskidega tegeleda ei vabasta neid riskide mõjudest, mistõttu oli uurimuse üheks eesmärgiks uurida ettevõtjate arusaamasid ja nägemusi riskijuhtimisest. Intervjuude vältel oli selle küsimuse järgselt tunda ettevõtjate kohmetust riskijuhtimise defineerimisel ja riskijuhtimisega seonduvate võimalike tegevuste määratlemisel. Enamjaolt olid ettevõtjad arvamusel, et ettevõtluskeskkond on riskidest tulvil ning kogu ettevõtluses osalemine on suur risk. Täpsemalt ei osatud tihti riskijuhtimise olemust selgitada. Töö autori hinnangul oli siiski enamike ettevõtjate mõtete suund erinevaid riskijuhtimise definitsioone arvestades asjakohane. Mõisteti riskide olemasolu ning võimalikke laiaulatuslikke mõjusid, kuid selgitused riskijuhtimisest olid pealiskaudsed ning pähe tulnud mõtteid ei osatud seostada maandamise meetmetega. Kahe ettevõtja nägemus riskide juhtimisest ja maandamise meetmetest samastus kõige enam laialt levinud teoreetiliste arusaamadega, teisisõnu viitasid nad oma väljaütlemistes riskide mõjude leidmisele ning nende maandamise viiside otsimisele. Nimetati näiteks riskide määratlemist ja igale riskile vastavalt maandamisvõimaluste otsimist ja ettevõtluse mitmekesistamist. Ettevõtjad peavad riski maandamise meetmeks ka seda, et suhtutakse täie tõsidusega kauba sortimendi jälgimisse, et enim tulu toovad kaubad oleksid igal ajal kliendile kättesaadavad. Üks ettevõtja ei osanud oma nägemust riskijuhtimisest selgitada ega lisanud täiendavaid mõtteid.

Kõik teooria osas käsitletud allikad väidavad, et riskidega seisavad silmitsi kõik ettevõtted ja organisatsioonid ning et riskijuhtimine on üheks võimaluseks eesmärkide saavutamise võimaluse suurendamisel. Sellegipoolest ei viita kõik uurimused üheselt riskijuhtimise otstarbekusele mikroettevõtetes. Mõningad autorid on leidnud, et mikroettevõtete suurusest ja madalast kapitaliseerituse tasemest tulenevalt on riskijuhtimise rakendamise positiivne mõju küsitav ning võib koguni anda soovitud vastupidise efekti, suurendes ressursikulu ilma tulu oodatud määral tõstmata. Riskijuhtimise põhimõtete rakendamisele tõuke andnud tegurid on sageli ettevõtte kasv või võimalus kasvule, kohustuste suurenemine, tulude muutlikkuse tõus, varade läbipaistmatus, aktsia hinna muutlikkuse suurenemine, ettevõtluse mitmekesistamine ning institutsionaalse omandisuhte suurenemine. Valdavalt viitavad loetletud tegurid mikroettevõtetest suurematele ettevõtetele. Mis puudutab väiksemaid ettevõtteid, siis nende seas läbi viidud uuringute abil on teada saadud, et riskijuhtimise rakendamise otsust on peamiselt mõjutanud ettevõtte tegutsemissektor, omandistruktuur ning ka siinkohal on rolli mänginud ettevõtte suurus. Niivõrd väikeste ettevõtete puhul on mis iganes tegevuse rakendamisel, sh riskijuhtimise rakendamisel, oluline välistada üleliigne juhtimiskoormus. Magistritöö raames läbi viidud uurimuse tulemusel selgus, et ressursinappus on tõepoolest mikro-kaubandusettevõtetes sagedane probleem. Vaid üks intervjuueritud ettevõtjatest ütles, et tema tööülesanded piirduvad teatud toimingutega ning ülejäänud toimingud viivad läbi töötajad. Kõik teised uurimuses osalenud ettevõtjad täidavad kõikvõimalikke töökohustusi alates juhtimisest lõpetades koristamisega, mistõttu neil puudub aeg süvenenud mõttetöö tegemiseks ja planeerimiseks, mida ettevõtte hüvanguks tarvis oleks. Selgus ka, et ettevõtja, kes täitis ettevõtlusega seonduvaid ülesandeid vaid osaliselt, tegeles riskide juhtimisega ja ettevõtte tegevuse analüüsimiseks tehtavate toimingutega teistest ettevõtjatest suuremal määral. Ta oli intervjuueritavatest kõige põhjalikumalt tuvastanud riske ning välja töötanud meetmeid nende juhtimiseks.

Teooria alusel peetakse riskijuhtimise põhiprotsessideks valdavalt riskide tuvastamist, nende mõjude ja esinemisvõimaluste hindamist ja analüüsi, riski juhtimiseks vajalike tegevuste planeerimist, valitud meetodite rakendamist ja protsesside jälgimist ning tulemuste mõõtmist ja kontrollimist. Loetletud tegevused jagunevad mõnikord allikast sõltuvalt omakorda konkreetsemateks etappideks. Kaks ettevõtjat tegelesid oma ettevõttes regulaarselt erinevat liiki riskide juhtimisega, ehkki protsessid riskijuhtimise korraldamiseks erinesid tavapärastes käsitlustes välja toodutest. Lisaks pidasid nad vajalikuks maandamismeetmeid kas osaliselt või täielikult vormistada ka kirjalikult. Kohati oli intervjuu läbiviijal keeruline

mõista, mida ja millises ulatuses täpselt kirja pannakse, kuid ühe ettevõtja sõnul viiakse nende ettevõttes riskide juhtimiseks läbi näiteks SWOT-analüüsi. Samuti analüüsitakse kirjalikult tellimuste mahtusid ja raamatupidamisdokumente. Lisaks mainitule tõid antud kaks ettevõtjat välja ka järgnevaid riskide mõjude maandamiseks tehtavaid toiminguid: ideede kirja panemine, enda tervise eest hoolitsemine, kõrgetasemelise klienditeeninduse pakkumine klientide hoidmise eesmärgil, töötajate sõbralik kohtlemine, äriplaani koostamine, e-kaubanduse juurutamine, reklaam nii sotsiaalmeedias kui televisioonis, kaubamärgi loomine ja selle alt ühtlase kvaliteediga toodangu müümine. Mõned ettevõtjad ei tegelenud küll toiminguid erinevate riskide väljaselgitamiseks või negatiivsete mõjude maandamiseks, kuid keskendusid regulaarselt ühe riskiga tegelemisele ning omasid varuplaani ka mõne teise riski negatiivsete mõjudele reageerimiseks. Üks neist ettevõtjatest panustas e-kaubandusplatvormi sisseseadmisele ning teine otsis alternatiivseid tarnijaid. Ettevõtjaid, kes riskide juhtimisega oma hinnangul üldse ei tegelenud ning reageerisid riskide negatiivsetele mõjudele alles nende ilmnemisel, oli samuti kaks. Töö autori hinnangul ei ole ettevõtjate endi kirjeldatud riskijuhtimise ja riskide maandamise meetodite nimekiri täielik. Intervjuude läbiviimisele eelnenud taustainfo kogumise käigus jäi magistr töö autorile mulje, et tegelikult on mitmed intervjuueeritavad leidnud viise ettevõtte mitmekesistamiseks, mida võib samuti käsitleda riski juhtimise meetmena. Paraku ei võimalda teostatud uurimus anda hinnangut, kas ettevõtjad on sellised meetodid valinud teadlikult riskide juhtimise eesmärgil või mitte.

Taaskord tuleb tõdeda, et klassikaliste põhitõdedega võrreldes erinevad intervjuueeritud mikroettevõtjate tegevused riskide juhtimisel ja nende mõjude maandamisel. See võib autori hinnangul olla tingitud asjaolust, et riskijuhtimine on suurettevõtetes populaarsem, mistõttu on ka teoreetilised käsitlused ning laialt levinud riskijuhtimise abimaterjalid koostatud ennekõike suuremaid ettevõtteid silmas pidades. Uurimuse ühe tulemusena võib välja tuua, et intervjuueeritud ettevõtjad valdavalt ei olnud kuulnud laialt levinud riskijuhtimise abimaterjalidest – kaks intervjuueeritavat ütlesid, et nad on kuulnud ISO Standardist, kuid autori hinnangul ei pruugi see viidata mitte otseselt riskijuhtimise standardile, vaid tuleneda asjaolust, et Rahvusvaheline Standardiorganisatsioon koostab standardeid ka teiste valdkondade reguleerimiseks. Teooria osas käsitletud uurimus väitis sedagi, et väikeste ja keskmiste ettevõtete juhid valdavalt ignoreerivad ettevõtlusriske ning juhivad neid ebaefektiivselt. Magistr töö raames läbi viidud uurimus ei võimalda hinnata uurimuses osalenud ettevõtjate riskijuhtimismeetodite efektiivsust ning seesugust eesmärki antud

uurimisel ka polnud, kuid intervjueeritavatel paluti endil anda hinnang oma ettevõtete tulemuslikkusele ning kirjeldada, kuivõrd rahul on nad oma ettevõtte majandustulemustega, et otsida seost riskijuhtimise rakendamise vahel majandustulemustega rahuloluga. Antud juhul seost ei tuvastatud. Küll aga oli võimalik täheldada mõningast ignorantsust riskide osas. Siinkohal ei saa aga väita, et riskide ignoreerimine toimub tahtlikult, sest pole võimalik välistada, et see on tingitud hoopis vajalike ressursside vähesusest.

Teoreetilises käsitluses viidatakse uurimusele, mille tulemuste põhjal väidetakse, et väikeste ettevõtete puhul avaldab ettevõtte majandustulemustele märkimisväärset positiivset pereliikmete kaasamine otsustusprotsessi. Seetõttu uuriti ka antud uurimuse raames, kas ettevõtjad tunnevad, et kõik ettevõtte juhtimist puudutavad otsused on ainuisikuliselt nende kanda või arutasid nad võimalikke lahenduskäike läbi mõne pereliikme, töötaja, eriala asjatundja või lihtsalt usaldusisikuga. Tuvastati, et kuuest uurimuses osalejast viis arutasid ettevõtlusega seotud otsuseid kas teiste töötajate või raamatupidajaga. Otsustamisprotsessi ei kaasanud kedagi ettevõtja, kes oli oma ettevõttes ainus töötaja ning ei ostanud sisse ka raamatupidamisteenuseid. Erialasele kirjandusele ning autori arvamusele tuginedes tehakse siinkohal järeldus, et ehkki kõrvaliste isikute seisukoht ei pruugi ühtida ettevõtjate endi omaga ega isegi olla ettevõtluse seisukohast parim, annab täiendavate arvamuste kuulamine võimaluse jõuda parima lahenduseni ning ühtlasi tuvastada ka võimalikke riske, mis kokkuvõtvalt võib majandustegevusele avaldada positiivset mõju.

Kirjanduse peatükki koostades otsis magistritöö autor erinevatest allikatest seisukohti, mis põhjendaksid asjaolu, et enamlevinud riskijuhtimisraamistikud on loodud ennekõike suurettevõtete ja organisatsioonide vajadusi silmas pidades. Mõned uurijad on väljendanud seisukohta, mille kohaselt riskijuhtimise protsesside rakendamine peaks olema eriliselt oluline just väikeste ettevõtete jaoks ning sobivate riskijuhtimisraamistike puudumine tuleneb mitte riskijuhtimise kui töövahendi mittesobivusest väikeettevõtetele, vaid suurettevõtete suuremast huvist teema vastu. On leitud, et väikestes ettevõtetes ei ole riskijuhtimise praktiseerimine populaarne mitmetel põhjustel, nagu madal teadlikkus võimalike meetodite kohta, hirm muutuste ees, rahalised takistused ja vähesed teadmised võimalike positiivsete tulemuste osas. Eeltoodust lähtuvalt uuriti magistritöö raames intervjueeritud ettevõtjatelt, milline oleks nende suhtumine riskijuhtimisse juhul, kui nende teadmised antud teemal oleksid põhjalikumad või kui töötataks välja lihtne ja kompaktne riskijuhtimise abimaterjal, mille sihtgrupiks oleks mikro- ja väikeettevõtted ning mis oleks

koostatud just nende vajadusi ja eripärasid silmas pidades. Kuuest uurimuses osalejast viis näitasid üles valmisolekut riskijuhtimisega aktiivsemalt tegeleda juhul, kui teadmised antud teemal paranevad või kui töötatakse välja spetsiaalselt mikroettevõtetele suunatud riskijuhtimise abimaterjal. Samas lisati mitme ettevõtja poolt mõte, et lisaks lihtsale ülesehitusele ja rakendatavusele on oluline ka abimaterjali kerge kättesaadavus. Autori arvamuse kohaselt on intervjueeritud mikroettevõtjad väga hõivatud ettevõtluse olmeprobleemidega, mistõttu nad vajavad meeldetuletusi ja välist abi uute protsesside elluviimisel. Intervjuude käigus avaldati autorile korduvalt abipalveid uuenduste algatamiseks, mis viitab arengusoo vile.

Uurimuse tulemuste baasil võib väita, et ehkki oskuslikku riskide juhtimist ei toonud uuringus osalejad edutegurina välja, tunnetasid kõik intervjueeritavad praeguses majandussituatsioonis vajadust riskide juhtimise järele. Intervjueeritud ettevõtjad, kes ei tegelenud regulaarselt riskide väljaselgitamisega või ei valmistunud neile reageerima enne riskide mõjude avaldumist, tõdesid, et ettevõtluses on riskidega seonduvateks stsenaariumiteks valmistumine põhjendatud ning nad peaksid vastavaid toiminguid läbi viima regulaarselt.

Mitmed allikad viitavad asjaolule, et ettevõtte riskijuhtimine peaks parandama edukust ka väikestes ettevõtetes ning et riskijuhtimise protsesside rakendamine lisab väikestele ja keskmise suurusega ettevõtetele väärtust. Tulenevalt teoreetilisest käsitlest ning magistritöö raames läbiviidud uurimuse tulemustest, soovib töö autor mikroettevõtjatel tutvuda võimalike riskide juhtimise meetoditega ning seejärel otsustada, kas nende osaline või täielik rakendamine võiks tuua positiivseid tulemusi. Kui keelelisi takistusi ingliskeelsete tekstide läbitöötamisel ei esine, võiks autori hinnangul alustada näiteks CPA Australia poolt välja antud spetsiaalselt väikestele ettevõtetele suunatud riskijuhtimise suunisega ning huvi korral jätkata olemuselt keerukamate, kuid ühtlasi põhjalikumatega, milles on vajadusel võimalik teha ettevõtte vajadustele vastavaid korrekture. Riskijuhtimise protsesside rakendamise peamine eesmärk laiemas vaates on kasumlik äritegevus, mistõttu autori hinnangul ei ole oluline mitte täpne raamistike järgimine, vaid ennekõike riskijuhtimise olemuse ja võimalike positiivsete väljundite mõistmine ning riskide juhtimise ja negatiivsete mõjude maandamise meetodite kohandamine ettevõtte huvidest lähtuvalt.

KOKKUVÕTE

Mikroettevõtetel on majanduses märkimisväärne roll, varustades sissetulekutega hulgaliselt inimesi üle kogu maailma. Eestiski moodustavad mikroettevõtted kõikidest äriühingutest ligi 95%. Seetõttu mõjutab nende käekäik kaudselt kõiki majanduses osalejaid. Samal ajal on teada, et mikroettevõtetes on ressursinappus sagedane probleem, mis muudab ettevõtte arendamise keerukaks ning võib mõjutada jätkusuutlikkust. Meetodite otsimine mikroettevõtete konkurentsivõime tõstmiseks on autori hinnangul aktuaalne majanduse üldisest seisust sõltumata, kuid on lähiminevikus muutunud üha olulisemaks. 2020. aastal tekkinud ootamatud, globaalse viiruse leviku tagajärjel avaldunud mõjud tekitasid niigi habraste mikroettevõtte seas kohati laastavaid tagajärgi, mistõttu nüüd kaalutakse jätkusuutlikkuse parandamiseks ka varem proovimata lahendusi. Üheks võimaluseks on riskijuhtimise protsesside rakendamine.

Käesolevas magistritöös uuriti riskijuhtimise rakendamise võimalusi ja vajalikkust kaubandussektori mikroettevõtete juhtide hinnangul. Uurimistöö eesmärk oli selgitada välja Võrumaa kohalike kaubandussektoris tegutsevate mikroettevõtjate arusaamad, tegevuspraktikad ja hoiakud riskijuhtimise osas. Selleks intervjueeriti kuut ettevõtjat, analüüsiti algandmeid ning võrreldi uurimuse tulemusi teoreetilise käsitlusega.

Magistritöö esimeses osas andis autor ülevaate riski ja riskijuhtimise olemusest, populaarsematest riskijuhtimise raamistikest, muuhulgas tutvustades võimalikku riskijuhtimise abimaterjali väikeettevõtetele; selgitas riskijuhtimise protsessi etappe ning tõi välja varasemalt läbiviidud põhjaliku uurimuse alusel riskijuhtimise põhimõtete rakendamisele tõuke andnud tegurid, et jõuda arusaamale, kas mikroettevõtetes võiks esineda tegureid, mis muudaksid riskijuhtimise rakendamise otstarbekaks. Selgus, et nii riski kui riskijuhtimise määratlus erineb veidi erinevate autorite nägemusest tulenevalt, kuid ohtralt esineb ka sarnasusi erinevates definitsioonides, mis võimaldab olemuses selgusele jõuda.

Töö teises peatükis selgitati mikroettevõtete olemust ning kirjeldati nende omapärasid, toodi välja mikroettevõtete statistika nii Eestis laiemalt kui uurimispiirkonnas Võrumaal ning

käsitleti riske ja riskijuhtimise temaatikat kitsamas vaates, mikroettevõtete põhiselt. Jõuti arusaamale, et mikroettevõtetel on võrreldes suuremate konkurentidega nii eeliseid kui puudusi, kuid negatiivsed küljed joonistuvad välja sedavõrd tugevalt, et mõjutavad äritegevust oluliselt. Näiteks on mikroettevõtetel keerulisem pääseda uuele turule ning kui see osutub võimalikuks, on konkurents on äärmiselt tihe; samuti on sageli toote omahind on võrreldes suurettevõttega kõrgem tulenevalt võimatusest saavutada mastaabiefekti. Lisaks on mikroettevõtetel üldjuhul kehvem juurdepääs rahastusvõimalustele. Samas on Statistikaameti ja Maksu- ja Tolliameti andmebaaside järgi näha, et mikroettevõtlus Eestis on muutnud aastast aastasse üha populaarsemaks ning mikroettevõtete sündimus ületab suremust. Samuti jõuti teoreetilisi käsitlusi analüüsides järeldusele, et ehkki laialt levinud riskijuhtimise abimaterjalides viidatakse sageli nende rakendatavusele igat tüüpi ja igasuguse suurusega ettevõtetes ja organisatsioonides, võib sedavõrd keerukate ja mahukate juhendite kasutamine mikroettevõtetes osutuda liigseks ressursikuluks. Alternatiivina näeb autor mõne lihtsamalt mõistetava ja spetsiaalselt väikeste ettevõtete riske, vajadusi ja võimalusi silmas pidava riskijuhtimise juhendmaterjali kasutamist, nagu seda on CPA Australia poolt loodud inglisekeelne juhend. Autor on arvamusel, et sarnase juhendi koostamine eestikeelsena võiks olla mõistlik ning mikroettevõtjate seas tänuväärne.

Kolmandas peatükis selgitati magistritöö autori koostatud uurimuse metoodikat ning esitati saadud tulemused. Peamised uurimuse tulemused on järgnevalt välja toodud lähtudes uurimisülesannetest:

- Ettevõtjad olid vähemalt osaliselt teadlikud oma ettevõtet ohustavatest riskidest. Potentsiaalselt realiseeruvate riskidena ettevõtjate hinnangul nimetati klientuuri vähenemist, konkurentsi tõusu, tarnijatest tulenevaid probleeme, ettevõtte maine langust, töötajate vahetumist, seadusandlusest tulenevaid piiranguid ning ettevõtja tervisest tulenevaid riske.
- Kui teoreetiline baas viitab väikeste ettevõtte eduteguritena muuhulgas kaalutletud juhtimisotsustele, juhtide haridusele ning võimele riskidega toime tulla, siis antud uurimuse raames ei nimetanud ükski intervjuueeritavatest eelpool loetletud tegureid. Võtmeteguritena edu saavutamisel ettevõtluses toodi välja kauba häid omadusi, oskuslikku turundust, kõrget klienditeeninduse taset, sõbralikku suhtumist töötajatesse, sisemist soovi ettevõtlusega tegeleda ning õnne.

- Riskijuhtimise protsesside määratlemine ning riskijuhtimise olemuse kirjeldamine valmistas intervjuueeritavatele raskusi. Enamjaolt oldi arvamusel, et ettevõtluskeskkond on riskidest tulvil ning kogu ettevõtluses osalemine on suur risk, kuid täpsemaid kirjeldusi oli keeruline saada. Kahe ettevõtja nägemus riskide juhtimisest ja maandamise meetmetest samastus kõige enam laialt levinud teoreetiliste arusaamadega, sest viidati riskide ja nende mõjude väljaselgitamisele ning nende maandamise viiside otsimisele. Ettevõtjad pidasid riski maandamise meetmeks näiteks kauba sortimendi jälgimist, mitmekesistamist, SWOT-analüüsi koostamist, äriplaani koostamist, raamatupidamislike dokumentide analüüsi, tellimuste analüüsi, tulevikuplaanide kirjalikku vormistamist, e-kaubandusplatvormi juurutamist, kaubamärgi loomist, alternatiivsete tarnijate otsimist ning enda tervise eest hoolitsemist. Üks ettevõtjatest ei osanud oma nägemust riskijuhtimisest selgitada.
- Kaks ettevõtjat tegelesid oma ettevõttes regulaarselt erinevat liiki riskide juhtimisega, ehkki protsessid riskijuhtimise korraldamiseks erinesid tavapärastes käsitlustes välja toodutest. Lisaks vormistasid nad maandamismeetmeid kas osaliselt või täielikult ka kirjalikult. Osad ettevõtjad ei tegelenud küll regulaarselt erinevate riskide väljaselgitamisega, kuid keskendusid ühe riskiga tegelemisele ning omasid varuplaani ka mõne teise riski negatiivsete mõjudele reageerimiseks. Ettevõtjaid, kes riskide juhtimisega oma hinnangul üldse ei tegelenud ning reageerisid riskide negatiivsetele mõjudele alles nende ilmnemisel, oli kaks.
- Kõige põhjalikumalt oli riskide juhtimisega tegelenud ettevõtja, kes täitis oma ettevõttes vaid teatud ülesandeid vastupidiselt ülejäänud uurimuses osalenud ettevõtjatele, kes osalesid kõigis protsessides. Autori arvates võib põhjuseks olla asjaolu, et viimased seisavad silmitsi suurema ressursinappusega.
- Kuuest uurimuses osalejast viis näitasid üles valmisolekut riskijuhtimisega aktiivsemalt tegeleda juhul, kui teadmised antud teemal paranevad või kui töötatakse välja spetsiaalselt mikroettevõtetele suunatud riskijuhtimise abimaterjal.
- Kõik intervjuueeritavad tõdesid, et tunnevad vajadust riskide juhtimise järele. Need ettevõtjad, kes riskide väljaselgitamisega regulaarselt ei tegelenud või ei valmistanud neile reageerima enne riskide mõjude avaldumist, tõdesid, et ettevõtluses on riskidega seonduvateks stsenaariumiteks valmistumine põhjendatud ning nad peaksid vastavaid toiminguid läbi viima regulaarselt.

Käesolevast magistritööst selgusid Võrumaal kaubandussektoris tegutsevate mikroettevõtjate arusaamad, hoiakud ja tegevuspraktikad riskijuhtimisega seondult. Töö autor usub, et kuivõrd riskijuhtimist ei ole Eestis varem mikroettevõtete põhiselt uuritud ning puudub ka lihtne juhendmaterjal riskijuhtimise rakendamiseks mikroettevõtetes, võiksid antud tööst kasu saada mis iganes sektoris tegutsevad väikeettevõtjad, kes soovivad leida võimalusi konkurentsivõime tõstmiseks ning kaaluvad riskijuhtimist ühe võimalusena. Töö vältel toodi välja erinevaid seisukohti ning lisati empiirilise uurimuse tulemused, mille põhjal ettevõtjatel võiks olla lihtsam otsustada, kas ja milliseid toimingud neile positiivseid tulemusi võiksid tuua ning kuidas nendega alustada. Piirang analüüsitavates andmetes seisnes nende vähesuses, mis on kvalitatiivsete uurimuste puhul sagedane probleemkoht kuivõrd mahuka valimi läbitöötamine ei ole ajalisi piiranguid arvestades otstarbekas. Edasisteks uuringuteks on antud magistritöö baasil mitu võimalust. Ühe võimalusena näeb töö autor kvantitatiivseid uurimusi mikroettevõtete riskijuhtimise teemal, et peegeldada laiemat üldsuse seisukohti, mis võimaldaks tulemuste laiendamist suuremale hulgale ettevõtetele. Teise suunana näeb autor eestikeelse juhendmaterjali loomist Eesti mikroettevõtetele, sest antud uurimuse käigus tuvastati ettevõtjate valmisolek seesuguse materjali kasutamiseks. Autor usub, et intervjueeritud ettevõtjad on oma ettevõtete arendamisest huvitatud, kuid vajavad selleks välist abi, mida võiks võimalusel igakülgsest pakkuda.

KASUTATUD KIRJANDUS

1. Risk management guide for small to medium businesses. (2009). Melbourne: CPA Australia. 10 p.
<https://www.cpaaustralia.com.au/~media/corporate/allfiles/document/professional-resources/business/risk-management-guide-for-small-to-medium-businesses.pdf?la=en> (03.01.2021)
2. VKE-de määratlust käsitlev teatmik. (2015). Euroopa Komisjon. Luxembourg: Euroopa Liidu Väljaannete Talitus. 60 lk.
https://www.rahandusministeerium.ee/et/system/files_force/document_files/lisa_5_vke_juhend_e.k.pdf?download=1
3. Riskijuhtimine. Juhendmaterjal täidesaatva riigivõimu asutustele. (2013). Tallinn: Rahandusministeerium. Sisekontrolli koordineerimise talitus Finantskontrolli osakond. 28 lk
https://www.rahandusministeerium.ee/et/system/files_force/document_files/riskijuhtimine.pdf?download=1
4. **Szekely, C., Palinkas, P.** (2009). Agricultural Risk Management in the European Union and in the USA. – *Studies in Agricultural Economics*. No. 109, pp. 55–72.
http://ageconsearch.umn.edu/bitstream/49193/2/No.%20109_4.pdf
5. **Ratas, Merilin.** 2015. Riskid ja riskijuhtimine Eesti põllumajandusettevõtetes. Magistritöö. Eesti Maaülikooli majandus- ja otsiaalinstituut. 97 lk.
<https://dspace.emu.ee/xmlui/handle/10492/1982>
6. **Agrawal, R.** (2016) Enterprise risk management essential for survival and sustainable development of micro small and medium enterprises. – *Faculty of Business Economics and Entrepreneurship*. No. 1-2, pp. 117.
https://www.researchgate.net/publication/305363236_Enterprise_risk_management_essential_for_survival_and_sustainable_development_of_micro_small_and_medium_enterprises
7. **Smit, Y; Watkins J.A.** (2012). A literature review of small and medium enterprises (SME) risk management practices in South Africa. – *African Journal of Business Management*. Vol. 6 (21) <https://academicjournals.org/journal/AJBM/article-full-text-pdf/55B5AB129765>
8. **Crouhy, M., Galai, D., Mark, R.** (2006). The essentials of risk management: The Definitive Guide for the Non-risk Professional. New York: McGraw Hill Professional, 416 p.
<https://lemdoeundaloem.files.wordpress.com/2013/08/1-the-essentials-of-risk-management-2005.pdf>

9. **Panigrahi, A.** (2012). Risk Management in Micro, Small and Medium Enterprises (MSMEs) in India: A Critical Appraisal. - *Asia Pacific Journal of Marketing & Management Review*. Vol 1 (4) <http://indianresearchjournals.com/pdf/APJMMR/2012/December/6.pdf>
10. **Duong, Lap.** 2009. Effective Risk Management Strategies for small-medium enterprises and micro companies. A Case Study for Viope Solutions Ltd. Degree Thesis. Arcada University of Applied Sciences. Helsinki. 67 p. https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/63227/Duong_Lap.pdf
11. International Organization for Standardization. ISO 31000 Risk Management. <https://www.iso.org/iso-31000-risk-management.html> (03.01.2021).
12. Kalmus, V.; Masso, A.; Linno, M. (2015) Kvalitatiivne sisuanalüüs. Tartu Ülikool. <http://samm.ut.ee/kvalitatiivne-sisuanalyys> (03.03.2021)
13. **Õunapuu, L.** (2014) Kvalitatiivne ja kvantitatiivne uurimisviis sotsiaalteadustes. Tartu Ülikool. 212 lk http://dspace.ut.ee/bitstream/handle/10062/36419/ounapuu_kvalitatiivne.pdf (26.04.21)
14. Leesment, M (2021) Millised ettevõtted pidasid kriisile paremini vastu? Statistikaamet. <https://www.stat.ee/et/uudised/millised-ettevotted-pidasid-kriisile-paremini-vastu> (03.03.2021)
15. **Tuum, Caroline.** 2020. Eesti põllumajandustootjate saagikindlustamise otsust mõjutavad tegurid. Eesti Maaülikooli majandus- ja sotsiaalinstituut. Magistritöö. Tartu. 79 lk. <https://dspace.emu.ee/xmlui/handle/10492/5743>
16. International Organization for Standardization. About us: Members. <https://www.iso.org/members.html> (15.02.2021)
17. **Kutser-Sannik, Helen.** 2016. Riskijuhtimise põhimõtete rakendamise kasulikkuse analüüs. Tallinna Tehnikaülikooli rahanduse- ja majandusteooria instituut. Tallinn. 80 lk. <https://digikogu.taltech.ee/et/Download/f33e138c-0664-4e5d-bccd-5f571f35080e>
18. **Thapa, A.** (2015). Determinants of microenterprise performance in Nepal – *Small Bus Econ* pp. 581-594. <https://link.springer.com/article/10.1007/s11187-015-9654-0>
19. **Glowka, G; Kallmünzer, A; Zehrer, A.** (2020) Enterprise risk management in small and medium family enterprises: the role of family involvement and CEO tenure – *International Entrepreneurship and Management Journal*. <https://link.springer.com/article/10.1007/s11365-020-00682-x>
20. Induktiivne strateegia, tsükliline uuringuprotsess. (2021). Tartu Ülikool. https://sisu.ut.ee/teadustoo_alused/induktiivne-strateegia-ts%C3%BCKliline-uuringuprotsess (03.05.2021)
21. Valimi koostamise põhimõtted. Hariduse Tugiteenuste keskus http://htk.tlu.ee/icampus/mod/file/download.php?file_guid=220468 (03.05.2021)

22. **Gatzert, N; Martin, M.** (2013). Determinants and value of enterprise risk management. Empirical evidence from the literature – *SSRN Electronic Journal*. 18 (1).
https://www.researchgate.net/publication/272306281_Determinants_and_Value_of_Enterprise_Risk_Management_Empirical_Evidence_From_the_Literature
23. **Abdullah, N. A. M., Zakuan, N., Khayon, M., Ariff, M. S. M., Bazin, N. E. N., Saman, M. Z. M.** (2012). Adoption of Enterprise Risk Management Practices in Organization: A Review – *Journal of Critical Reviews*. Vol 7, issue 11. pp. 572-576.
<http://www.jcreview.com/fulltext/197-1592892354.pdf>
24. **Jonek-Kowalska, I.** (2018) Efficiency of Enterprise Risk Management (ERM) systems. Comparative analysis in the fuel sector and energy sector on the basis of Central-European companies listed on the Warsaw Stock Exchange. *Resources Policy*. 62. pp 405-415.
<https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0301420718306020>
25. **Aguirre, M.; Vadiveloo, J.** (2013). Enterprise risk management-Small and Medium sized Enterprises – *Conference: Simposio de Actuaria*.
https://www.researchgate.net/publication/282879204_Enterprise_Risk_Management_-_Small_Medium_Sized_Enterprises/link/5621714f08aed8dd1943e734/download
26. **Anwar, M.; Rehman, A.** (2019) Mediating role of enterprise risk management practices between business strategy and SME performance – *Small Enterprise Research*. Vol 26 no 2. pp 207-227. <https://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/13215906.2019.1624385>
27. **Liu, J.; Ren, W.; Shafi, M.** (2020) Impact of COVID-19 pandemic on micro, small, and medium-sized Enterprises operating in Pakistan – *Research in Globalization*. 2020-2.
<https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S2590051X20300071>
28. **Baesens, B.; Caron, F.; Vanthienen, J.** (2013) A comprehensive investigation of the applicability of process mining techniques for enterprise risk management – *Computers in Industry*. 2013 (64). pp 464-475.
<https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S016636151300016X>
29. **Hanggraeni, D.; Ślusarczyk, B.; Sulung, L; Subroto, A.** (2018). The Impact of Internal, External and Enterprise Risk Management on the Performance of Micro, Small and Medium Enterprises – *Sustainability*. 2019-11.
https://www.researchgate.net/publication/332375785_The_Impact_of_Internal_External_and_Enterprise_Risk_Management_on_the_Performance_of_Micro_Small_and_Medium_Enterprises
30. **Nocco, B.; Stulz, R.** (2006). Enterprise risk management: Theory and Practice – *Journal of Applied Corporation and Finance*. Volume 18, issue 4.
<https://onlinelibrary.wiley.com/doi/abs/10.1111/j.1745-6622.2006.00106.x>

31. **Denscombe, M.** (2010) *The good research guide*. Berkshire, England: Open University Press, 373 p.
32. **Myers, M.** (2008) *Qualitative research in Business and Management*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications, 296 p.
https://www.researchgate.net/publication/280197235_Qualitative_Research_in_Business_Management20091Michael_D_Myers_Qualitative_Research_in_Business_Management_London_Sage_2009
33. **Bromiley, P.; McShane, M; Nair, A; Rustambekov, E.** (2014). Enterprise Risk Management: Review, Critique, and Research Directions – *Long Range Planning* 2015-48. p 265-276. <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0024630114000582>
34. **Ghazali P.; Mahmud, M; Salleh, F; Yazid, A.** (2018). A Conceptual Framework of ERM Practices among SMEs IN Malaysia – *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*. 8 (11). p 1209-1221.
https://www.researchgate.net/publication/334500572_A_Conceptual_Framework_of_ERM_Practices_among_SMEs_IN_Malaysia
35. **Brustbauer J.** (2014) Enterprise risk management in SMEs: Towards a structural model – *International Small Business Journal*. Vol 34, issue 1.
<https://doi.org/10.1177/0266242614542853>
36. **Meressa H.** (2020) Growth of Micro and Small scale enterprises its driving factors: empirical evidence from entrepreneurs in emerging region in Ethiopia – *Journal of Innovation and Entrepreneurship*. 2020 (9). <https://innovation-entrepreneurship.springeropen.com/articles/10.1186/s13731-020-00121-9>

LISAD

Lisa 1. Intervjuu kava

SISSEJUHATAVAD TEEMAD:

1. Kui palju töötajaid Teie ettevõttes töötab?
2. Kui pikk on Teie staaž ettevõtjana?
3. Milliseid töökohustusi Te ise oma ettevõttes täidate?
4. Kuidas olete rahul oma ettevõtte majandustulemustega? (Täpsustus: ei uurita numbrilisi näitajaid, vaid ettevõtja tunnetust)
5. Mida peate ärilise edu saavutamisel võtmeteguriteks? (Täpsustus: need võivad olla nii ettevõtja isikust, tootest kui välistest mõjuritest tulenevad, samuti muud tegurid)

RISKIJUHTIMIST KÄSITLEVAD TEEMAD:

6. Kas ettevõtte juhtimisse kaasatakse teisi isikuid, pereliikmeid, töötajaid vms, kas arutate juhtimisotsuseid kellegagi läbi või otsustate kõik ainuisikuliselt?
7. Kuidas saate aru mõistest „riskijuhtimine”? Milline on teie nägemus riskijuhtimise olemusest?
8. Kui mõtlete oma ettevõttele, siis milliste riskide esinemist Te hindate oma ettevõttes kõige tõenäolisemaks?
9. Kas mõtlete sellest, kuidas oma ettevõttes riskide negatiivseid mõjusid maandada, milliseid toiminguid selleks teha? Kas tegelete riskide juhtimisega? Kui jah, siis mis meetodeid selleks kasutate? Kas riskide juhtimine toimub regulaarse, kirjaliku tegevusena?
10. Kas riskide juhtimine Teie hinnangul on Teie ettevõttes vajalik ja otstarbekas tegevus? (Kui riskijuhtimine praeguses situatsioonis vajalik ei tundu, siis milliste tegurite ilmnemine võiks otsust mõjutada ja anda tõuke riskide juhtimiseks?)
11. Kas olete midagi kuulnud olemasolevatest riskijuhtimise raamistikest? (Täpsustus: intervjuu läbiviija toob näitena välja COSO raamistiku ja ISO standardi).
12. Kas sooviksite riskijuhtimisega rohkem tegeleda, kui omaksite valdkonnas paremaid teadmisi? Kui töötataks välja lihtne riskijuhtimise abimaterjal, mis on suunatud mikroettevõtjatele just väikeste ettevõtete riske ja vajadusi silmas pidades, kas see pakuks Teile ettevõtjana huvi?

Lisa 1 järg

KOKKUVÕTTEKS:

13. Kas soovite veel midagi lisada? (Täpsustus: intervjuueeritavatel paluti võtta hetk ja mõelda, kas nad soovivad lisada midagi oma ettevõtte riskide või riskijuhtimisega seondult, mis jäi intervjuu teemades käsitlemata)

Lisa 2. Intervjuude analüüsi kategooriad ja koodid

Kategooria	Koodid
Ettevõtja töökohustused	<ul style="list-style-type: none"> Kõikvõimalikud ülesanded Valitud ülesanded
Rahulolu majandustulemustega	<ul style="list-style-type: none"> Ei ole rahul Võib rahule jääda
Edutegurid	<ul style="list-style-type: none"> Ettevõttest tulenevad Ettevõtja isiksusest tulenevad Juhus
Teiste kaasamine otsustusprotsessi	<ul style="list-style-type: none"> Kaasatakse erinevaid abilisi Otsustatakse ainuisikuliselt
Nägemus riskijuhtimisest	<ul style="list-style-type: none"> Kogu ettevõtlus on risk, täpsem nägemus puudub Riskijuhtimine kui riskide mõjude maandamine Ei oska vastata
Potentsiaalsed riskid	<ul style="list-style-type: none"> Klientuuri vähenemine Teenuse kvaliteedi langus Konkurents Tarnijatest tulenevad Töötajatest tulenevad Seadusandlusest tulenevad piirangud Ettevõtja halvenev tervis
Riskide juhtimise meetodid ja maandamisviisid	<ul style="list-style-type: none"> Regulaarsed kirjalikud toimingud erinevate riskide juhtimiseks Ebaregulaarsed tegevused, ühe riski maandamine Valmisolek puudub, riske ei juhita
Teadlikkus riskijuhtimise raamistikest	<ul style="list-style-type: none"> On kuulnud ISO standardist Ei ole kuulnud ühestki abivahendist
Riskide juhtimise otstarbekus	<ul style="list-style-type: none"> On praeguses situatsioonis otstarbekas
Valmisolek riskijuhtimise rakendamiseks teadmiste kasvu korral	<ul style="list-style-type: none"> Valmisolek on olemas Huvi puudub

Lihtlitsents lõputöö salvestamiseks ja üldsusele kättesaadavaks tegemiseks ning juhendaja kinnitus lõputöö kaitsmisele lubamise kohta

Mina, Kariina Nesenko, sünniaeg 19.05.1992,

1) annan Eesti Maaülikoolile tasuta loa (lihtlitsentsi) enda koostatud lõputöö „Arusaamad riskijuhtimisest ning riskide juhtimise praktikad Võrumaa kaubandussektori mikroettevõtjate näitel“, mille juhendaja on Katriin Visnapuu, salvestamiseks säilitamise eesmärgil, digitaalarhiivi Dspace lisamiseks ja veebikeskkonnas üldsusele kättesaadavaks tegemiseks kuni autoriõiguse kehtivuse tähtaja lõppemiseni;

2) olen teadlik, et punktis 1 nimetatud õigused jäävad alles ka autorile;

3) kinnitan, et lihtlitsentsi andmisega ei rikuta teiste isikute intellektuaalomandi ega isikuandmete kaitse seadusest tulenevaid õigusi.

Lõputöö autor _____ (allkiri)

Tartu, 12.05.2021

_____ (juhendaja nimi ja allkiri)

_____ (kuupäev)

_____ (kuupäev)